



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Uuden asiakkuusstrategian mukainen rooli- muutos yhteyshenkilöksi

Hämäläinen, Erika

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Uuden asiakkuusstrategian mukainen roolimuuotos yhteishenkilöksi

Hämäläinen, Erika
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2012

Hämäläinen, Erika

Uuden asiakkuusstrategian mukainen roolimuuotos yhteyshenkilöksi

Vuosi 2012 Sivumäärä 93

Muutokset ovat nykypäivänä olennainen osa organisaation ja sitä kautta myös siellä työskentelevien ihmisten arkea. Menestyäkseen alati muuttuvassa toimintaympäristössä organisaation on kyettävä tekemään uudistuksia ja tehostamaan toimintaansa jatkuvasti. Muutos ja sen läpivieminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista, vaan vaatii ponnisteluja niin johdolta, esimiehiltä, työntekijöiltä kuin organisaation kaikilta sidosryhmiltäkin. Suurissa organisaatiomuutoksissa muutosten vaikutukset ulottuvat koskettamaan organisaation jokaista jäsentä joko suoraan tai välillisesti ja muutosprosessi itsessään voi kestää jopa vuosia.

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana oli selvittää, miten uuden asiakkuusstrategian mukainen roolimuuotos yhteyshenkilöksi oli Varsinais-Suomessa toimivassa finanssialan yrityksessä koettu. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää vastauksia siihen, missä asioissa roolimuuotoksen kohdalla oli onnistuttu ja mihin asioihin tuli vastaajien mielestä tulevia muutoksia silmällä pitäen kiinnittää erityistä huomiota. Lisäksi tutkimukseni tarkoituksena oli hahmottaa, oliko muutos koettu kohdeyrityksen kaikkien yhteyshenkilöiden kesken samalla tavalla ja mikäli ei, mitä syitä tähän oli löydettävissä. Tutkimusongelman laajuuden ja moniulotteisuuden avulla yhteyshenkilön roolista oli mahdollista saada kokonaisvaltainen kuva, joka puolestaan mahdollistaa myös kyseisen roolin kehittämisen.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena kohdeyrityksen kaikille 44 yhteyshenkilölle sähköisen kyselyn avulla. Vastausprosentti kyselyyn oli 75 %. Tutkimus osoitti, että 48 % yhteyshenkilöistä koki uuden asiakkuusstrategian mukaisen roolimuuotoksen onnistuneeksi ja tarpeelliseksi. Toisaalta 36 % yhteyshenkilöistä ei osannut sanoa, mitä mieltä he muutoksesta olivat. 15 % piti uudistuneen asiakkuusstrategian mukaista roolijakoa epäonnistuneena ja tarpeettomana. Erityisesti yhteyshenkilöt olisivat toivoneet hakuprosessin aikana yhteyshenkilön roolin työtehtävien sisällöstä tarkempia yksityiskohtia sekä selkeämpää roolijakoa muiden roolien kesken. Sen sijaan esimiehen tuen koettiin olevan hyvää ja myös työtilojen nähtiin tukevan yhteyshenkilön roolin hoitoa.

Tutkimukseni hyödyt kohdeyritykselle olivat moninaiset. Tutkimuskysymyksiä asetellessani tavoitteenani oli löytää mahdollisimman konkreettisia vastauksia, joita kohdeyritys voisi myöhemmissä samankaltaisissa muutoksissa hyödyntää. Asiakkuusstrategian uudistuminen vaati kohdeyrityksen jokaiselta jäseneltä henkilökohtaista onnistumista omassa muutosprosessissa. Tämän vuoksi yksilön näkökulman huomioiminen myös tulevaisuudessa on ensisijaisen tärkeää. Organisaatio onnistuu muutosessa juuri niin hyvin kuin siellä työskentelevät yksilöt siinä onnistuvat.

Asiasanat muutoksen vaiheet, muutos, muutosinto, muutosroolit, muutosvalmius, muutostavastarinta, muutosviestintä, organisaatiokulttuuri

Hämäläinen, Erika

Examining how the role change in contact person conforms to a new customership strategy

Year	2012	Pages	93
------	------	-------	----

Change is an essential part of the everyday life of organizations today. To succeed in a constantly changing business environment, organizations must be able to renew and improve their operation's effectiveness. Implementation of the change process is not a simple task and requires major effort from management, supervisors, employees and other interest groups of the company. The effects of the change process concern every member of the organization, either directly or indirectly, and the change process itself may last several years.

The research problem of this thesis was to examine how the change of role for contact persons as motivated by a new customership strategy has been experienced in a south-western finance group in Finland. The object of the research was to understand where the organization succeeded in considering the role change and where to improve in future change processes. In addition, the objective of the research was to determine whether all the contact persons of the organization experienced the change in a similar way and if not, what the reasons were. Due to the scope and multidimensionality of the research, it is possible to get as wide picture of the role of the contact person as possible. This will hopefully assist in further developing the role.

The research was conducted as a quantitative survey of all 44 contact persons of the target company, with a questionnaire distributed as an electronic enquiry. The response rate was 75 percent. The research demonstrated that 45 percent of the respondents felt that the role change was successful and necessary. On the other hand, 36 percent of the contact persons could not say what they thought about the change. 15 percent felt that the new role differentiation is unsuccessful and unnecessary. The respondents had especially hoped for more information about the content of the duty and more distinct differentiation compared to other roles. Instead, the support of the supervisors was perceived to be on a good level and the facilities supported management duties.

The advantages for the target company were multifold. When setting the research problem my aim was to discover as tangible results as possible which could be useful for the target company later on. The renewal of the customership strategy required personal success in the change process from every member of the target company. This is the reason why it is essential to pay attention to individual's perspective in future change processes. The organization succeeds in the change process to the extent that the individuals involved succeed.

Key words change, change communication, change enthusiasm, change resistance, change roles, need for change, organizational culture, readiness for change, stages of the change

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	9
1.2	Tutkimuksen rajaus	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	Organisaatio muutoksessa	10
2.1	Muutoksen tarkastelun näkökulmat	11
2.2	Muutoksen syyt	12
2.3	Muutoksen luonne	14
2.3.1	Organisaatiokulttuuri	15
2.3.2	Arvot	17
2.3.3	Luottamus	18
2.4	Muutoksen osapuolet	20
2.5	Muutoksen vaiheet	20
2.6	Muutosviestintä	23
2.6.1	Viestintäkanavat	24
2.6.2	Viestinnän aikataulutus	26
3	Yksilö muutoksessa	27
3.1	Muutosvalmius	28
3.2	Muutoksen herättämät tunteet	31
3.2.1	Muutosvastarinta	34
3.2.2	Muutosinto	36
3.3	Muutosroolit	38
3.3.1	Aktivistit	39
3.3.2	Seurailijat	40
3.3.3	Epäilijät	41
3.3.4	Oppositio	42
3.3.5	Opportunistit	43
3.4	Muutoksen kokeminen	45
4	Uuden asiakkuusstrategian mukainen roolimuuotos yhteyshenkilöksi	46
4.1	Syyt asiakkuusstrategian uudistamisen taustalla	46
4.2	Uuden asiakkuusstrategian käyttöönotto	47
4.3	Yhteyshenkilön rooli	48
4.3.1	Yhteyshenkilön rooliin hakeminen	49
4.3.2	Yhteyshenkilön työnkuva	49
4.3.3	Yhteyshenkilön ominaisuudet	52
4.4	Tutkimusasetelma- ja menetelmät	54
4.5	Tutkimuskysymykset	55

4.6	Tutkimustulokset	55
4.6.1	Vastaajien taustamuuttujat	56
4.6.2	Vastaajien osaamistausta ja kehitysalueet	58
4.6.3	Vastaajien kokemukset yhteyshenkilön roolista	63
5	Johtopäätökset ja yhteenveto	75
	Lähteet	82
	Kuviot	85
	Taulukot	86
	Liitteet	87
	Liite 1 Kyselytutkimus	87
	Liite 2 Käsitteitä	92

1 Johdanto

Pankki- ja finanssialalla käytävä kilpailu on nykypäivänä voimakasta. Alalla toimivien yritysten on jatkuvasti kehitettävä, tehostettava ja uudistettava niin palveluitaan, tuotteitaan, toimintatapojaan kuin prosessejaankin pysyäkseen mukana kiristyvässä kilpailussa. Haasteita oman toiminnan kehittämiseen luo ennen kaikkea businesslogiikan, toimintaympäristön sekä asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden muuttuminen (Hyvärinen 2012). Viime vuosina pankkien strategiat ovat muuttuneet yhä kasvuhakuisemmiksi, mikä näkyy markkinoilla muun muassa asuntolainojen ja talletusten aggressiivisena hinnoitteluna (Uusi Suomi 2010). Joidenkin asiantuntijoiden, kuten Finanssivalvonnan mielestä, pankkialalla käytävä kilpailu ennen kaikkea hinnoittelun osalta on jo niin voimakasta, että yritysten kannattavuus on pitkällä tähtäimellä vaarassa (Taloussanomat 2010). Tämän vuoksi alalla on keksittävä uusia keinoja, joilla kilpailuetua muihin nähden voidaan kasvattaa.

Erottautuakseen kiristyvillä markkinoilla pankkien on yhä enenevässä määrin korostettava yrityksen arvoja ja muita strategisia tekijöitä kilpailuetuinaan. Laatu ja luotettavuus nousevat tulevaisuudessa yhä tärkeämmiksi kriteereiksi pankin valintaa tehtäessä samalla, kun yleinen epävakaus markkinoilla lisääntyy. Kasvun ja koon sijaan kannattavuutta ja vakavaraisuutta kuvaavat tunnusluvut nousevat yhä tärkeämmiksi mittareiksi vertailtaessa eri pankkeja ja finanssilaitoksia. (Helsingin Sanomat 2011.) Lisäksi asiakkaat kaipaavat yhä enemmän asiointin helppoutta, nopeutta ja monipuolisuutta (Hyvärinen 2012). Näihin haasteisiin vastataksaan pankkien on kehitettävä niin omia järjestelmiään kuin strategisia linjauksiaankin.

Opinnäytetyöni keskittyy tutkimaan Varsinais-Suomessa toimivassa finanssialan yrityksessä vuonna 2011 alkanutta asiakkuusstrategian uudistusta. Kyseinen kohdeyritys vastasi pankkialalla käytävään kilpailuun rohkeasti uudistamalla koko asiakkuusstrategiansa tavoitteenaan saavuttaa markkinoilla kestävä kilpailuetua yrityksen asiakaspalvelua parantamalla. Uuden asiakkuusstrategian haluttiin olevan markkinoilla erottautumistekijä, joka mahdollistaisi yrityksen nousemisen johtavaksi finanssialan yritykseksi omalla markkina-alueellaan kaikissa asiakasryhmissä ja liiketoiminnan osa-alueilla. (Yritys X 2012e.) Menestymisen avaintekijänä pidettiin asiakkaan kohtaamista ja siitä luotua asiakaskokemusta (Saario 2012). Tavoite on haastava ja vaatii yritykseltä pitkäjänteistä työtä vielä vuosia. Onnistuessaan uusi asiakkuusstrategia antaa yritykselle kuitenkin mitä loistavimman etulyöntiaseman kilpailijoihinsa nähden.

Uudella asiakkuusstrategialla haluttiin viestiä koko organisaatiolle uudenlaista ajattelutapaa asiakkuuksien hoidossa. Tältä osin uuden asiakkuusstrategian tuomat muutokset kohdistuivat organisaation jokaiseen henkilöön toimenkuvasta tai yksiköstä riippumatta. Kaikkien kohdalla suoranaisia muutoksia toimenkuvaan ei kuitenkaan tullut, vaan asiakkuusstrategian tuomat

uudistukset olivat enemmän tai vähemmän välillisiä. Työni kohdalla onkin hyvä muistaa, ettei tutkimustuloksista voida tehdä yleistyksiä koko organisaation osalta, vaan vastaukset vastaavat ainoastaan yhden toimihenkilöryhmän, yhteyshenkilöiden, näkemyksiä muutosprosessin onnistumisesta.

Uusi asiakkuusstrategia on ollut käytössä kohdeyrityksessä vasta hieman yli vuoden. Tämän vuoksi laajempia tutkimuksia uuden asiakkuusstrategian tiimoilta ei ole vielä ehditty teemmään, vaan suurin osa uuden asiakkuusstrategian onnistumisista sekä haasteista on kerätty palautteiden ja keskustelujen muodossa. Keväällä 2012 ilmestyi ensimmäinen asiakkuusstrategian arviointi, jonka tuloksiin myös oman tutkimukseni tuloksia tulen vertailemaan. Kyseinen arviointi toteutettiin loppuvuodesta 2011 yhdessä Vectian kanssa ja se koostui sekä haastatteluista että kyselytutkimuksesta. Vastaajia oli 179. Tutkimusjoukko koostui toimihenkilöistä, myynnin esimiehistä ja myynnin johdon esimiehistä. (Yritys X 2012a.)

Arvioinnin pohjalta nousi esille viisi kehityskohdetta. Kehityskohteet toteutetaan nopeina korjausliikkeinä kevään 2012 aikana. Tavoitteena on luoda asiakkuusstrategiasta entistä joustavampi ja tehokkaampi. Lisäksi pyrkimyksenä on kirkastaa yhteyshenkilön roolia ja tavoitteita sekä luoda parempaa asiakasymmärrystä, jolloin myös myyntiä voidaan kohdistaa tarkemmin. Kaiken tavoitteena on lisätä asiakastytyväisyyttä ja resurssien tehokkaampaa kohdistamista. Viideksi kehitettäväksi osa-alueeksi nousivat

- vastuutuskriteerien tarkistaminen
- vastuutettujen asiakkaiden tarkempi tyypittely
- yhteyshenkilön roolin kirkastaminen
- salkunhoidon tavoitteiden ja mittareiden selkiyttäminen
- yhteyshenkilön työpäivää ohjaavien työtehtävien tarkentaminen. (Yritys X 2012a.)

Organisaation määrittämät korjausliikkeet viestivät organisaatiossa työskenteleville, että havaittuihin epäkohtiin puututaan. Organisaatio ei odota muutoksen olevan valmis, vaan pyrkii aktiivisesti ja toimintaansa kriittisesti arvioimalla kehittämään asiakkuusstrategiaa toivotuun suuntaan. Esimerkki on tärkeää ja luo organisaatiossa työskenteleville uskoa siitä, että muutoksella pyritään todella saamaan aikaa pitkäkestoisia etuja. Samalla organisaatio rohkaisee yksilöitä arvioimaan omaa toimintaansa ja löytämään sieltä asioita, joita voidaan vielä jatkossa kehittää. Muutoksen kannalta on hyvä muistaa, että muutoksen toteutuminen on jokaisen vastuulla. Innostamalla koko organisaation henkilöstöä, muutos tuodaan todelliseksi osaksi organisaation jokapäiväistä arkea.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyössäni tarkastellaan uuden asiakkuusstrategian tuomia muutoksia asiakaspalvelurajapinnassa työskentelevien yhteyshenkilöiden näkökulmasta. Yhteyshenkilöiden toimenkuvaan kuuluu tiettyjen organisaatiossa yhdessä sovittujen kriteereiden pohjalta valittujen vastuutettujen henkilöasiakkaiden kontaktoiminen sekä asiakkuuksien kehittäminen. Tutkimuksen tarkoituksena on hahmottaa, miten uuden asiakkuusstrategian mukainen roolimuuotos yhteyshenkilöksi on kyseisen toimihenkilöryhmän keskuudessa koettu. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, mikä on muutoksen nykytila. Työssä keskitytään tutkimaan muutosprosessia ennen kaikkea yksilön näkökulmasta organisaation näkökulman sijaan.

Tutkimuksen tavoitteena on puolestaan hahmottaa, missä asioissa roolimuuotos kohdalla on onnistuttu ja missä ei. Tutkimuksen avulla pyrin löytämään kehityskohteita, jotka yhteyshenkilöt työnsä kohdalla kokevat kriittisimmiksi. Tavoitteena on niin ikään saada kokonaisnäkemys siitä, onko roolimuuotos yhteyshenkilöiden keskuudessa koettu samalla tavalla ja mikäli ei, mitä syitä tähän on löydettävissä. Onnistuneiden käytäntöjen ja toimintatapojen löytäminen on tärkeää, jotta tulevaisuuden muutosten toteuttamiselle saadaan hyvät lähtökohdat. Toisaalta havaitut kehityskohteet antavat organisaatiolle mahdollisuuden puuttua epäkohtiin ja korjata käytäntöjään ennen seuraaviin uudistusprojekteihin ryhtymistä.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen kohderyhmä on rajattu tiukasti kohdeyrityksen yhteyshenkilöihin. Kohderyhmän koko on 44 henkilöä, joka vastaa koko yrityksen henkilöstöstä noin 11 %. Yhteyshenkilöiden asiakaskunta muodostuu henkilöasiakkaista, jonka vuoksi työn ulkopuolelle on jätetty kokonaan yritysasiakkuudet sekä heidän kanssaan työtä tekevät henkilöt. Myöskään asiantuntijayksiköitä tai muita henkilöasiakkaiden kanssa tekemisissä olevia ryhmiä ei ole otettu työssäni huomioon.

Kohderyhmän tiukka rajaus on ollut välttämätöntä, jotta tutkimuksesta saatava tieto olisi vertailukelpoista. Toimenkuvat kohdeyrityksessä vaihtelevat suuresti riippuen siitä, missä yksikössä tai minkälaisen asiakkaiden kanssa kukin työskentelee. Tämän vuoksi kohderyhmäksi on valittu toimihenkilöryhmä, jonka työnkuva on mahdollisimman yhtenäinen ja perusteltaviltään samanlainen. Yhteyshenkilöiden työnkuvat voivat kuitenkin hieman vaihdella konttoreiden välillä. Myös omalla osaamisalueella on vaikutusta siihen, minkälaisista asiakkaista oma vastuutettujen asiakkaiden asiakassalkku koostuu. Vaihtelut työnkuissa ovat kokonaisuuden kannalta kuitenkin pieniä, joten niillä ei voida katsoa olevan suurta painoarvoa tutkimustulosten analysoinnin kannalta.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö on jaettu kolmeen osioon. Ensimmäisessä osiossa aihetta lähestytään teorianäkökulmasta sekä eri tutkimusten antaman informaation näkökulmasta. Osion tarkoituksena on luoda mahdollisimman kattava viitekehys työssä myöhemmin käsiteltävän tutkimustiedon analysointiin sekä ymmärtämiseen. Teoriaosio on jaettu kahteen lukuun, joista ensimmäisessä käsitellään muutosta organisaation, toisessa yksilön näkökulmasta. Molempien näkökulmien tarkastelu on oleellista, jotta ymmärretään, miksi organisaatioissa ryhdytään muutoksiin ja toisaalta, minkälaisia vaikutuksia näillä muutoksilla voidaan olettaa olevan yksilöihin.

Työn toisessa osiossa paneudutaan itse tutkimukseen. Tutkimusosion alussa pohjustetaan syitä asiakkuusstrategian uudistamiselle sekä käydään lyhyesti läpi uuden asiakkuusstrategian käyttöönotto. Myös yhteyshenkilöiden roolia avataan tarkemmin, jotta tutkimustuloksia olisi helpompi ymmärtää. Itse tutkimuksen osalta osiossa käsitellään käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä käydään läpi tutkimustuloksia.

Viimeisessä osiossa vedetään yhteen tutkimuksen pohjalta kerätty tieto sekä tehdään johtopäätökset. Suurin osa kehitysehdotuksista tuodaan esille viimeisessä osiossa, joskin yksittäisiä kehitysehdotuksia voi tulla esille jo tutkimustulosten kohdalla. Johtopäätösten tavoitteena on luoda kokonaiskuva tutkimustulosten pohjalta saadusta tiedosta sekä antaa tiivis yhteenveto tärkeimmistä havainnoista kohdeyritykselle.

2 Organisaatio muutoksessa

Nykyään organisaatioissa tapahtuu muutoksia jatkuvasti ja niihin sopeutuminen on organisaation menestymisen ja elinvoimaisuuden kannalta ensisijaisen tärkeää. Muutokset voivat tapahtua organisaatioissa hitaasti, nopeasti tai yllättävästi riippuen siitä, minkälaisesta muutoksesta on kysymys. Laajimmillaan muutokset koskettavat koko organisaatiota, mutta muutokset voivat kohdistua myös hyvin rajalliseen toimintakenttään, henkilöstöryhmään, tuotteen tai palveluun. Muutoksesta puhuttaessa on myös otettava huomioon, onko kyseinen muutos kertaluonteinen, jatkuva, samanaikainen, lomittainen vai peräkkäinen jonkin muun muutoksen kanssa. (Työterveyslaitos 2012a.) Muutoksen laajuudesta, kestosta, luonteesta ja kohdeyhmästä riippuukin pitkälti se, miten muutos suunnitellaan ja toteutetaan.

Muutokset voivat toteutua organisaatioissa monella eri tavalla. Fuusiot, yrityskaupat sekä yritysten ja kokonaisten alojen rakennemuutokset lukeutuvat organisaatiomuutoksista suurimpiin joukkoon ja koskettavat yleensä koko organisaatiota. Useasti suuret muutokset johtavat henkilöstövähennyksiin, joiden vaikutukset voivat olla merkittäviä. Uudelleenjärjestelyiden vuoksi vanha työpaikka voi siirtyä uudelle paikkakunnalle, viestintäkieli organisaatiossa

vaihtua tai aikaisemmista kilpailijoista tulla työkavereita. (Lehto 1990, 17; Ponteva 2010, 9.) Lähtökohtaisesti suuret muutokset koskettavat yhtä organisaatiota harvemmin, mutta jättävät pysyvän jäljen koko organisaatioon ja sen kulttuuriin.

Kaikki muutokset organisaatioissa eivät ole kokoluokaltaan suuria. Pieniä muutoksia tapahtuu organisaatioissa jatkuvasti ja ne koskettavat usein vain osaa organisaation toiminnoista tai henkilöstöstä. Pienempien muutosten joukkoon voidaan lukea erilaiset uudelleenorganisoinnit sekä toiminnan kehittäminen. Kyseiset muutokset voivat kohdistua esimerkiksi työn organisointiin, toimintatapoihin, työprosesseihin, toimintaverkostoihin, vallan ja vastuun uudelleenmäärittelyihin, henkilöstön osaamiseen kehittämiseen, työvälineisiin ja -tiloihin, tuotteisiin, palveluihin, työn tekemisen sääntöihin tai ohjeisiin (Työterveyslaitos 2012a; Koskinen 2009.)

On muutos mikä tahansa, se vaikuttaa usein merkityksellisesti juuri muutoksen kohteena olevien henkilöiden työhön. Tästä syystä lähiesiemiestyön merkitys pienemmissä muutoksissa korostuu. Johto on usein kyseisistä muutoksista täysin tietämätön eikä näin voi tukea henkilöstöä muutosprosessissa vastaavalla tavalla kuin suuremmissa muutoksissa, joissa myös johto itse on aktiivisesti mukana. Esimiehen tuesta ja avusta huolimatta on hyvä muistaa, ettei muutosta voi tehdä toisen puolesta, vaan vastuu muuttumisesta on aina itsellä (Saario 2012).

2.1 Muutoksen tarkastelun näkökulmat

Muutoksen tarkastelun näkökulmaksi voidaan valita makro- tai mikronäkökulma riippuen siitä, mistä näkökulmasta muutosta halutaan kulloinkin tarkastella. Muutoksen makronäkökulma havainnollistaa muutoksen näyttäytymistä koko organisaation tasolla. Kyseisestä näkökulmasta voidaan esimerkiksi tarkastella muutoksen etenemistä johtoryhmästä muutoksesta tiedottamiseen ja erilaisten koulutusten järjestämiseen. Lähtökohtana makrotason näkökulman tarkastelulle on, että tietyllä aikavälillä päästään tiettyyn tavoiteltuun muutokseen. (Ponteva 2010, 10.) Makronäkökulman tarkastelu antaa raamit muutosprosessin ymmärtämiselle ja luo tavoitteet muutokselle. Lisäksi makronäkökulman tarkastelu auttaa ymmärtämään, ketä kaikkia muutos organisaatiossa koskettaa ja minkälaisia toimenpiteitä se siellä aiheuttaa.

Ymmärtääkseen organisaation henkilöstöä muutosprosessissa on makronäkökulman rinnalle otettava myös toinen näkökulma. Muutoksen mikronäkökulma tarkastelee muutosprosessia yksilön näkökulmasta ja auttaa ymmärtämään, miten muutos vaikuttaa organisaatiossa työskenteleviin yksilöihin. Mikrotasolla tapahtuvat muutokset ovat usein paikallisia ja suuruusluokaltaan varsin pieniä, mutta merkitykseltään suuria. (Ponteva 2010, 10.) Yksilöt ovat perusta muutoksen onnistumiselle organisaatiossa ja tämän vuoksi mikronäkökulman huomioonottaminen on ensisijaisen tärkeää. Valitettavasti useissa organisaatioissa mikrotason näkökulma jää

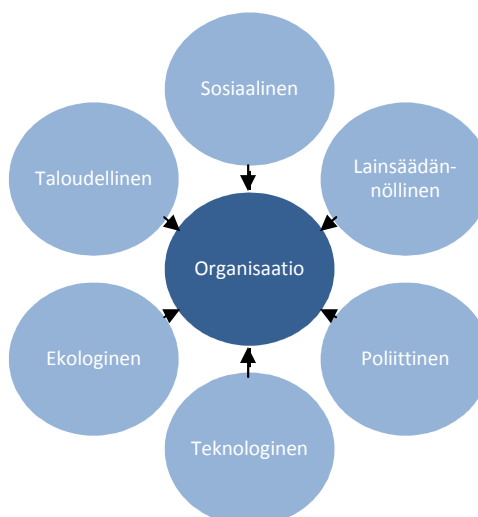
usein liian vähälle huomiolle, joka väistämättä näkyy muutosprosessin myöhemmissä vaiheissa (Stenvall & Virtanen 2007, 19).

Muutoksissa onnistuakseen organisaatioiden olisi tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin aloitettava muutoksen suunnittelu mikrotasolta. Tällöin muutoksen suunnittelussa tulee automaattisesti mietittyä, miten muutos viedään organisaatiossa läpi ja mitä vaikutuksia sillä on yksittäisten työntekijöiden ja eri työntekijäryhmien päivittäiseen työhön. (Stenvall & Virtanen 2007, 19.) Yksin mikronäkökulman hyödyntäminenkään ei riitä, vaan rinnalle tarvitaan aina myös makrotason näkökulman tarkastelua. Makrotason näkökulmaa tarkastellaan laajemmin teoriaosion organisaatio muutoksessa seuraavissa luvuissa ja mikrotason näkökulmaan paneudutaan teoriaosiossa yksilö muutoksessa.

2.2 Muutoksen syyt

Organisaatioissa tapahtuvien muutosten taustalla on useita tekijöitä. Monet muutokset ovat lähtöisin hiljalleen rakentuneista ilmiöistä, joista syystä tai toisesta lähtee liikkeelle suurempi uudistus. Muutosten havaitsemisen kannalta oleellista on, kuinka herkkiä olemme havainnoimaan ympäristöämme ilmiöt huomataksemme. (Hyvärinen 2012.) Muutosteoria jakaa muutoksen syyt yleensä joko ulkoisiin tai sisäisiin muutossyihin. Ulkoiset muutossyyt ovat sisäisiä muutossyitä laaja-alaisempia ja tämän vuoksi myös useasti raskaampia hoitaa. Ulkoisten muutossyiden tunnistaminen tarpeeksi ajoissa on haastavaa ja niiden tunnistamiseen vaaditaan sekä laajaa näkemystä että intuitiota. Sisäiset muutossyyt ovat puolestaan lähtöisin yrityksestä itsestään, jonka vuoksi lähtökohdat kyseisten muutosten toteuttamiseen ovat usein ulkoisista muutospaineista aiheutuneiden muutosten toteuttamista paremmat. (Lehto 1990, 19.)

Ulkoisia muutossyitä ovat esimerkiksi vallitseva taloustilanne, talouselämän kansainvälistyminen, liiketoimintaympäristön nopea muuttuminen, kilpailun koveneminen, nopean kasvun odotukset, lainsäädännön muuttuminen, arvojen muuttuminen sekä erilaiset kulttuuriin vaikuttavat tekijät (Koskinen 2009; Lehto 1990, 17). Yleisemmällä tasolla organisaatioihin vaikuttava ulkoinen toimintaympäristö voidaan jakaa taloudellisiin, ekologisiin, teknologisiin, sosiaalisiin, lainmukaisiin ja poliittisiin vaikutustekijöihin (Faulkner & Johnson 1992, 23). Jako ei tarkoita, että muutos asettuisi aina ainoastaan yhteen tiettyyn kategoriaan, vaan muutoksen taustalla olevia tekijöitä voi löytyä useammasta kategoriasta yhtä aikaa. Organisaatioon vaikuttavia ulkoisia muutossyitä on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1: Organisaatioon vaikuttava ulkoinen toimintaympäristö
(Faulkner & Johnson 1992, 23).

Ulkoisista muutospaineista aiheutuneet muutokset haastavat organisaatiot tarkastelemaan prosessejaan sekä toimintaansa jatkuvasti ja vaativat usein koko organisaation järjestelmän muuttamista. Muutosten laaja-alaisuus asettaa erityisiä vaatimuksia muutoksen johtamiselle, jonka pitäisi pystyä samaan aikaan säilyttämään organisaation stabiilisuus ja luomaan muutostoa uuden kohtaamiseen. Yrityskulttuuri muuttuu ja kehittyy ulkoisten muutospaineiden seurauksena väistämättä ja jättää näin jäljen organisaatioon pitkäksi aikaa. (Koskinen 2009; Lehto 1990, 17-19.)

Sisäisiä muutoksia aiheuttavia tekijöitä ovat puolestaan esimerkiksi johtamiskulttuurin kehittyminen, organisaation toiminta- ja päätöksentekomallien muutospaineet sekä asiakaspalvelussa havaitut puutteet. Organisaation havaitessa sisäisiä muutospaineita muutos on yleensä myös välttämätön. Sisäiset muutossyöt voivat laajimmillaan ajaa organisaation muutoksiin, jotka koskettavat koko organisaation toimintatapoja tai -kulttuuria. Tällaiset muutokset voivat viedä aikaa jopa useita vuosia. Usein muutokset ovat kuitenkin vähemmän kokonaisvaltaisia kuin ulkoisten muutospaineiden vallitessa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö organisaation sisäisistä muutospaineista liikkeelle lähteneet muutokset voisi olla hyvinkin vaikeita toteuttaa. Muutoksen haastavuuteen vaikuttaa lisäksi se, että sisäistä ja ulkoisista muutosyistä liikkeelle lähteneet muutokset toteutuvat organisaatioissa usein rinnakkain. (Lehto 1990, 21; Stenvall & Virtanen 2007, 27-28.)

Oli muutos lähtöisin organisaation sisäisistä muutospaineista tai ulkoisista tekijöistä, edellyttää se aina myös aloitteentekijää. Aloitteentekijä voi käytännössä olla kuka tahansa organisaatiossa, jolla on selkeä näkemys muutoksen tarpeellisuudesta. Aloite muutosprosessin käynnistämiseksi voi olla perusteellisen analyysin, kokemuksen tai vaiston pohjalta tehty ratkaisu.

Usein suuret muutokset sysätään liikkeelle johdon, hallituksen tai omistajien ja pienemmät muutokset työntekijöiden toimesta. Muutoksen liikkeellepanevasta voimasta riippuu pitkälti myös se, miten muutokseen tulee suhtautua. Omistajilta tullut aloite edellyttää usein johdon ja hallituksen erottamista, joka lisää muutoksen haastavuutta entisestään. (Lehto 1990, 22.) Toisaalta työntekijöiltä tullut muutos voi sujua hyvin, kun varsinaiset toimeenpanijat ovat jo valmiiksi motivoituneita ja tiedostavat muutoksen tarpeellisuuden. Muutoksen aloitteentekijällä on siis suuri vaikutus siihen, miten koko muutosprosessi tulee onnistumaan.

Yleisesti ottaen organisaatioiden ulko- ja sisäpuolelta tulevat paineet ovat nykypäivänä jo niin isoja, ettei organisaatioilla ole muuta vaihtoehtoa kuin muuttua (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 11). Haasteellista muutoksissa organisaatioille on, ettei yleistä kaavaa muutoksen läpiviemiselle ole, vaan jokainen muutos on omanlaisensa. Tukea muutoksen toteuttamiselle on vaikea löytää organisaation ulkopuolelta, sillä eri organisaatioiden toteuttamat samatkin muutokset voivat käytännössä toteutua täysin toisistaan poikkeavalla tavalla. Tämän vuoksi muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa on otettava huomioon lähtökohdat sekä muutoksen luonne, jotta muutos osataan räätälöidä parhaiten juuri muutoksen kohteena olevalle organisaatiolle.

2.3 Muutoksen luonne

”Muutoksen maailmassa yksi asia on muuttumaton: taukoamaton muuttuminen” (Herakleitos). Haasteissa pärjätäkseen organisaatioiden on pystyttävä muuttumaan ajoittain hyvinkin nopeassa tahdissa, jopa muutamassa viikossa tai kuukaudessa. Vielä 1990-luvulla organisaatioille riitti hidas ja asteittainen muutosvauhti, joka mahdollisti organisaatioiden sopeutumisen muutokseen ajan kanssa. Tämänkaltaiset hitaat muutokset saattoivat kestää useista kuukaudesta vuosiin. Nykypäivänä muutoksia voidaan enää harvemmin tehdä yhtä asteittaisella vauhdilla, vaan muutokset tapahtuvat usein nopeasti ja vaativat organisaatioilta suuria toimenpiteitä. (Koskinen 2009; Stenvall & Virtanen 2007, 24.) Kiihtyvä muutosvauhti haastaa vanhat toimintamallit ja vaatii erityisesti johdolta sekä viestinnältä uusia taitoja ja osaamista (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 11).

Ajallisen näkökulman lisäksi muutoksen etenemiseen vaikuttaa suurelta osin se, onko muutos ollut suunniteltu vai pakon sanelema. Yllättävässä muutostilanteessa muutos tapahtuu usein kiireellä ja aiheuttaa organisaatiossa epävarmuutta muutoksen tarpeellisuudesta. Harkituissa uudistusprosesseissa liikkumavaraa on enemmän, kun muutos voidaan ajaa organisaatiossa eteenpäin harkitusti ja järjestelmällisesti. Muutoksen lähtökohdasta ja luonteesta riippumatta muutos on organisaatiolle aina haaste ja koettelemus. Huomioitavaa on myös se, ettei hyvin suunniteltu muutoskaan aina takaa muutoksen onnistumista ongelmitta. (Koskinen 2009.)

Tämän vuoksi organisaation on oltava ajan tasalla koko muutosprosessin ajan ja kyettävä tarvittaessa tekemään muutoksia myös kesken muutosprosessin.

Organisaatioille ei riitä nykyään pelkkä muutoksiin sopeutuminen tai reagoiminen, vaan niitä tulee myös ennakoida. Organisaation menestymisen kannalta on yhä olennaisempaa nähdä toimintaympäristössä pilkahtelevat heikot signaalit uusista trendeistä ja puheenaiheista. Ennakoimalla organisaatioilla on mahdollista muuttaa omaa pelikenttää ja toimintaympäristöään oman strategisen tahtotilansa suuntaiseksi ja pyrkiä näin luomaan itselleen kilpailuetua muihin nähden. Muutosten ennakoiminen vaatii organisaatioilta kuitenkin rohkeutta uudistua, muutostahtoa sekä riskinottoa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 11; 26-27.) Lisäksi muutoksen ennakkoinnissa tulee nähdä oman toimialueen ulkopuolelle, sillä parhaat hyödyntämättömät ideat ja mahdollisuudet löytyvät harvoin omalta toimialueelta (Rinne 2012). Tulevaisuutta ennakoimalla organisaatioilla on mahdollisuus vakiinnuttaa asemansa muita ennen ja erottautua joukosta.

2.3.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurista itsestään on olemassa useita eri määritelmiä. Yhteistä kaikille määritelmille on näkemys kulttuurista organisaation yhteisenä käsityksmaailmana, jonka organisaation jäsenet ovat muovanneet ja omaksuneet. Tarkemmin eriteltynä organisaation kulttuurin muodostavat erilaiset ihmiskäsitykset, arvot, uskomukset sekä muut yhteiset käsitykset. Organisaatiokulttuuri määrittää pitkälti myös sen, miten kyseisessä yrityksessä työtä tehdään ja ohjataan. Organisaatiokulttuuri ei kuitenkaan ole ikuista, vaan se kykenee myös oppimaan ja sopeutumaan ongelmiin. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 13 - 14; Mattila 2008, 21.)

Organisaatiokulttuuri rinnastetaan usein ihmisen persoonallisuuteen. Organisaatiokulttuuria ei ihmisen persoonallisuuden tapaan ole mahdollista havaita suoraan, vaan se ilmenee organisaation toiminnan ja käyttäytymisen kautta. Organisaatiokulttuuri muodostuu useista sanatomista sopimuksista ja tulkinnoista, joita ei välttämättä koskaan ole sanottu ääneen. Tämän vuoksi kulttuurin tunnistaminen voi joskus olla myös hyvin hankalaa. Organisaatiokulttuurin omaksuminen ei tapahdu uusilta jäseniltä hetkessä, vaan kulttuuri sisäistetään pikkuhiljaa. Ajan kuluessa organisaation jäsenet toteuttavat organisaatiokulttuurin arvoja ja käsityksiä huomaamattaan, jolloin kulttuurista tulee heille itsestäänselvyys. Uusien tulokkaiden kohdalla organisaatiokulttuurin havaitseminen onkin kaikkein voimakkainta, sillä heille kulttuurin edustamat arvot ja käsitykset eivät vielä ole vakiintuneita. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 13 - 14; Mattila 2008, 20; Sharp 2009.)

Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kolmeen eri ilmenemistasoon. Organisaation ensimmäinen taso muodostuu sen näkyvistä rakenteista ja prosesseista, jotka on helppo havaita organisaa-

tiosta päällepäin. Toinen taso muodostuu jo huomattavasti vaikeammin havaittavista kulttuurin osista kuten ilmaistuista arvoista, päämääristä ja strategiasta. Alimmainen taso koostuu pohjimmaisista perusolettamuksista, joihin lukeutuvat erilaiset tiedostamattomat, itsestään selvät uskomukset, käsitykset, ajatukset ja tunteet. (Herranen.) Organisaatiokulttuurin muodostumisen eri tasoja voi havainnollistaa jäävuoriteorian kautta, josta vain kapea osa huipusta näkyy pinnalle (Mattila 2008, 21). Kuviossa 2 on havainnollistettu organisaatiokulttuurin eri ilmenemistasoja ja niiden suhdetta toisiinsa.



Kuvio 2: Organisaatiokulttuurin eri ilmenemistasot (Herranen).

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa työyhteisössä kaikkeen toimintaan. Päätöksenteko, palkitseminen, johtamisjärjestelmä, koulutus, viestintä, arkipäiväinen vuorovaikutus ja kaikki muu organisaation jokapäiväinen toiminta perustuu jollain tapaa organisaatiokulttuuriin. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 13 - 14). Tämän vuoksi kulttuurin omaksuminen mahdollisen varhaisessa vaiheessa on tärkeää ja usein se sisällytetäänkin jo uuden tulokkaan perehdytysvaiheeseen (Mattila 2008, 21).

Organisaation historia ja ikä vaikuttavat organisaatiokulttuuriin muodostumiseen. Mitä kauemmin yritys on toiminut, sitä syvemmäksi ja moniulotteisemmaksi organisaation kulttuuri on muodostunut. Nuorissa organisaatioissa, joissa kulttuuria vasta vakiinnutetaan, johdolla on usein suuri vaikutus kulttuurin muovaamisessa. Sen sijaan vanhemmissa organisaatioissa kulttuuri ilmenee pääasiassa siellä työskentelevien yksilöiden kautta. Vanhat organisaatiot ovat usein turvallisia ja ahkeruutta sekä yhteisöllisyyttä korostavia, mutta samalla myös hieman konservatiivisia ja kankeita muuttumaan. Voidaankin sanoa, että mitä pidempi historia organisaatiolla ja siellä vallitsevalla kulttuurilla on, sitä vaikeampi sen on huomata muutostarpeita, saati tarttua niihin. (Herranen; Mattila 2008, 22 - 23.)

Organisaatiokulttuurin erilaiset piirteet sisältävät sekä myönteisiä että kielteisiä seurauksia. Pitkät työsuhteet vahvistavat sitoutumista ja luovat syväosaamista, jotka saattavat kuitenkin

olla esteenä uudentuloille kokeiluille ja oppimiselle. Toisaalta esimerkiksi luovuus ja ennakkoluulottomuus mahdollistavat innovatiivisen tuote- ja ratkaisukehityksen, mutta saattavat samalla aiheuttaa konflikteja ja muutostavastarintaa organisaatiossa. Organisaatiokulttuurin erisivuvaikutuksia aiheuttavia piirteitä onkin usein mahdotonta erottaa kaikesta niiden kautta tavoittelusta hyvästä. (Mattila 2008, 23 - 24.)

Organisaatiokulttuuri on olennainen osa myös organisaatiossa tapahtuvia muutoksia. Kulttuuri voi olla joko muutosten keskeinen mahdollistaja, este tai tavoiteltava kehityskohde. Epäsuhtaisen kulttuurin on todettu olevan yksi merkittävimpiä tekijöitä muutosten epäonnistumiseen. Tästä johtuen kulttuurin nostaminen keskeiseksi tekijäksi jo muutoksen alkuvaiheessa on ensisijaisen tärkeää. Suurten muutosten kohdalla kulttuuriin pitää kyetä vaikuttamaan, jotta uudistusten vaikutukset voivat kestää. Millään muutoksella ei ole mahdollista selvitä, mikäli organisaation kulttuuri ei sitä tue. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 13 - 14; Mattila 2008, 21.)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen vie aina aikaa. Lähtökohtien ollessa hyvät kaikki organisaation jäsenet eivät välttämättä ymmärrä, miksi muutokseen pitää ryhtyä. Tällöin kulttuurin muutos voi viedä aikaa jopa useita vuosia. Toisaalta kriisivaiheessa ihmiset ovat usein jo lähtökohtaisesti valmiimpia muutokselle, jolloin kulttuurin muuttaminen ei välttämättä kestä kuin korkeintaan vuoden, puolitoista. Vahvan ja vanhan organisaation kohdalla muutokset kestävät yleensä aina nuoria organisaatioita kauemmin. Eri lähtökohdista johtuen kulttuurissa tapahtuvat muutokset on usein hyvä jakaa välitavoitteisiin tai aloittaa muutokset vaiheittain eri osissa organisaatiota. (Lehto 1990.)

2.3.2 Arvot

Muutoksen lähtökohtaa ja luonnetta pohdittaessa on väistämättä otettava huomioon organisaation arvot. Organisaatioissa arvot tulivat vahvaksi teemaksi vasta 90-luvun alkupuolella ja pian tämän jälkeen arvojen tietoinen määrittäminen tuli organisaatioille lähes välttämättömäksi. Nykypäivänä lähes jokaisella organisaatiolla on määritellyt arvot, jotka ohjaavat organisaation tekemistä. Monimutkaisen arjen keskellä organisaation on kyettävä kertomaan, mikä sille on tärkeää ja mihin se uskoo. Toisaalta organisaatioille ei riitä pelkkä arvojen kirjaaminen osaksi strategiaa, vaan sen on myös osoitettava toimivansa arvojen mukaisesti. Oli organisaation arvot määriteltäviä tai ei, jokaiselta organisaatiolta niitä löytyy. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 14; Ahonen & Pohjanheimo 2000, 14.)

Arvojen tunnistamiseksi organisaation on käytävä läpi monivaiheinen prosessi, jonka aikana sen kannattaa muistella sekä omaa historiaansa ja sen aikana tehtyjä valintoja että tulevaisuuden tähtääviä unelmia, odotuksia, visioita ja tavoitteita. Pohdinnoissa on hyvä ottaa

huomioon myös yhteisöt, joiden kanssa organisaatio on ollut tekemisissä tai joissa se on mukana tällä hetkellä, sillä niillä kaikilla on vaikutusta myös arvojen muodostumiseen. Pelkällä rationaalisella ajattelulla ei pääse pitkälle, vaan arvopohdinnoissa on oltava mukana myös tunteiden kuuntelua. Arvoille on tyypillistä, että ne ankkuroituvat sekä järkeen että tunteeseen ja näyttäytyvät myös eri tavalla. Osa arvoista on näkyviä, eräänlaisia ihanteita tai tavoiteltavia normeja kun taas toiset tunnistamattomia piiloarvoja, jotka vaikuttavat valintoihin taustalla. (Aaltonen ym. 2003, 18-19.)

Kokemuksilla on suuri merkitys organisaation arvojen määrittämisessä. Arvoja pohdittaessa ei ole tarkoitus löytää hienoja määritelmiä, vaan aidosti organisaation toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Jatkuva arvokeskustelu ja kokemusten vaihto organisaation työntekijöiden kesken on tärkeää, jotta nähdään, mitkä arvot organisaatiossa nousevat esille. Organisaation arvojen tarkoituksena on kuvastaa, mikä on hyväksyttävä tai toivottava tapa toimia sekä mikä on toiminnan tai käyttäytymisen toivottava lopputulos. Arvojen tulee olla yleisiä periaatteita, jotka pätevät tilanteesta toiseen ja ohjaavat täten yksilöiden käyttäytymistä ja valintoja. Arvot ovat vastauksia yksilöiden peruskysymyksiin, jonka vuoksi ne myös ovat tärkeitä. (Aaltonen ym. 2003, 20-21; Ahonen & Pohjanheimo 2000, 14.)

2.3.3 Luottamus

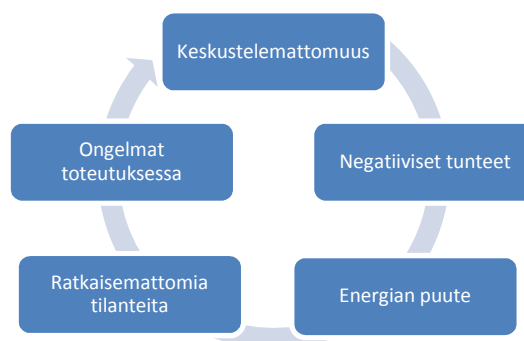
Luottamus on olennainen osa organisaation onnistunutta muutosprosessia. Muutoksessa onnistuakseen organisaation sisällä on vallittava luottamus, joka näkyy sekä yksilöissä että työyhteisössä. Luottamus on muutostilanteissa mahdollistaja sekä toiminnan edellytys ja tämän vuoksi muutoksen onnistumisen kannalta erityisen tärkeä yksittäinen elementti. Työpaikalla luottamus voi ilmetä kolmella varsin erilaisella tavalla; kunnioituksena, tietona tai samaistumisena. Vastaavasti luottamuksen puute tai epäluottamus organisaatiossa voi ilmetä energian kohdistumisena väärin kohteisiin, kuten esimerkiksi oman edun tavoitteluun organisaatiossa yhteisesti tavoiteltujen etujen sijaan. Epäluottamus heikentää organisaation valmiuksia onnistua muutoksessa ja pahimmassa tapauksessa se voi nousta ratkaisevaksi haittatekijäksi koko muutosprosessin onnistumisen kannalta. (Mattila 2008, 15-17; Stenvall & Virtanen 2007, 77.)

Yksilöiden ja työyhteisön luottamus pohjautuu pitkälti siihen, minkälaisia aikaisempia myönteisiä kokemuksia organisaation toiminnasta on. Suuretkin muutokset on helpompi ottaa vastaan, mikäli organisaation historia ei anna aihetta epäluuloon tai pelkoon. Yksilöllisten tekijöiden ohella avoimella ja riittävällä vuorovaikutuksella, hyvillä henkilöstösuhteilla, oikeudenmukaisuudella sekä vaikutusmahdollisuuksilla organisaatio voi vahvistaa yksilöiden myönteisiä muutoskokemuksia ja siten parantaa koko muutosprosessin onnistumismahdollisuuksia. Mitä paremmin organisaatio näiden arvojen vaalimisessa onnistuu, sitä paremmin yksilöt ovat valmiita hyväksymään myös sellaiset muutokset, jotka eivät välttämättä heidän itsensä kannalta ole parhaita mahdollisia. Toisaalta, jos näitä arvoja ei toteuteta, yksilöt pitävät muu-

toksen lopputulosta hyväksyttävänä tavallisesti vain silloin, kun se on heidän oman työnsä kannalta suotuista. (Mattila 2008, 15.)

Muutoksen onnistumisen kannalta on olennaisen tärkeää, minkälaista luottamusta organisaation johto ja esimiehet nauttivat. Mitä suurempaa luottamus organisaation johtoon ja esimiehiin on, sitä mutkattomammin muutos saadaan organisaatiossa usein toteutettua. Luottamuksen avulla johdon ja esimiesten on helpompi edistää tahtomiaan asioita ja antaa suuntaa toiminnalle, vaikkeivät kaikki yksityiskohdat muutoksen sisällöstä aina olisikaan tarkasti tiedossa. (Stenvall & Virtanen 2007, 78.)

Vastaavasti luottamuspula, joka kohdistuu ennen kaikkea johtoon, on yksi suurimpia riskitekijöitä muutosprosessin epäonnistumisen kannalta (Stenvall & Virtanen 2007, 78). Erityisesti asiantuntijarooleissa toimivat yksilöt ovat usein kriittisiä organisaation johtoa kohtaan, sillä heillä on oman työnkuvansa ja koulutuksensa puolesta kykyä arvioida ja kritisoida omassa organisaatiossa toteutuvaa liikkeenjohtoa. (Mattila 2008, 16). Kyseiset yksilöryhmät vaativat luottamuksen suhteen erityisiä panostuksia, jottei epäilevä asennoituminen leviä organisaatiossa laajemmalle ja siten aiheuta vahinkoa muutoksen läpiviennille ja onnistumiselle. Kuviossa 3 on esitetty luottamuspulteen kehä, jossa käy tarkemmin ilmi, mitä luottamuspula voi organisaatiossa aiheuttaa.



Kuvio 3: Luottamuspulan kehä
(Stenvall & Virtanen 2007, 81).

Luottamus vaikuttaa muutoksen onnistumiseen monella tavalla. Luottamus edesauttaa yksilöiden ideointia, ongelmanratkaisukykyä, ilmapiiriä, yhteisöllisyyttä, yhteistyötä sekä vuorovaikutusta. Luottamuksen on todettu vähentävän myös yksilöiden itsekkyyttä, joka puolestaan lisää organisaation yhteishenkeä ja mahdollistaa avoimen kommunikaation. Näillä tavoin luottamus auttaa yksilöitä jaksamaan muutosprosessissa paremmin ja tekee siitä kaikin puolin mielekkäämmän myös silloin, kun muutoksen tuomat uudistukset eivät ole yksilön kannalta edullisimpia. (Stenvall & Virtanen 2007, 77-78.)

2.4 Muutoksen osapuolet

Muutoksen osapuolet vaihtelevat muutoksesta riippuen. Muutoksen koskettaessa koko organisaatiota muutoksen osapuolina ovat niin johto, esimiehet, henkilöstö kuin organisaation ulkoiset sidosryhmätkin. Ulkoisiin sidosryhmiin voi organisaatiosta riippuen lukeutua muun muassa asiakkaat, yhteistyökumppanit, alihankkijat, tavarantoimittajat, sijoittajat, analyytikot, media, viranomaiset, paikalliset yhteisöt, oman alan järjestöt sekä kilpailijat (Heiskanen & Lehkoinen 2010, 106-107). Suurten muutosten kohdalla myös muutokseen osallistuvien osapuolten määrä on suuri, joka lisää muutoksen haasteellisuutta kaikilla osa-alueilla. Pienempien muutosten, kuten yhden yksikön työprosessin tehostamisen kohdalla, muutoksen osapuolina voi olla ainoastaan pieni osa organisaation väestä tai kenties vain muutaman henkilö. Muutosten osapuolten lukumäärä ei kuitenkaan aina ole suoraan yhteydessä siihen, kuinka yksinkertaista tai helppoa muutos on toteuttaa.

Muutoksen kokoluokasta ja osapuolten määrästä riippumatta on tärkeää erottaa muutoksen avaintoimijat. Avaintoimijat vaihtelevat muutoksista riippuen tapauskohtaisesti, ja eri toimijoita ja heille annettavia rooleja voidaan tietoisesti pyrkiä myös organisoimaan. Muutosprosessin edetessä avaintoimijoihin vaikuttaminen on yksi olennaisimpia onnistumisen avaimia ja tämän vuoksi niiden havaitsemiseen on syytä panostaa jo alkuvaiheessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 90.)

Muutoksen onnistumisen kannalta oleellista on, miten eri osapuolet otetaan muutosprosessin aikana huomioon. Onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi henkilöstön osallistumisen ja osallistumismahdollisuuksien järjestäminen muutosprosessin ensimmäisestä vaiheesta lähtien on olennaisen tärkeää. Osallistuminen sitouttaa henkilöstöä, joka muutoksen onnistumisen kannalta on merkittävää. (Stenvall & Virtanen 2007, 91.) Toisaalta henkilöstöltä saa paljon ideoita muutoksen toteuttamiseen, joita johto tai esimiehet eivät välttämättä osaa ottaa huomioon. Osallistamisen kautta näkökulma laajenee ja muutoksen vaikutukset tulee otettua laaja-alaisemmin tarkasteluun.

2.5 Muutoksen vaiheet

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset ovat kaikki omanlaisiaan eikä valmista kaavaa muutoksen toteuttamiselle ole olemassa. Moninaisuudesta huolimatta jokaisen muutoksen kohdalla voidaan tunnistaa tietyt selkeät vaiheet, jotka toteutuvat muutoksen sisällöstä riippumatta (Mattila 2008, 50). Työssäni muutoksen vaiheet on jaettu viiteen eri vaiheeseen: muutostarve ja tavoitteen asettaminen, muutosedellytysten tunnistaminen, muutoksen toteutustavan valinta, muutoksen toimeenpano sekä muutoksen seuranta ja arviointi. Eri vaiheet voivat edetä loogisessa järjestyksessä suunnitteluvaiheesta seurantaan ja arviointiin, mutta käytännössä

vaiheet sekoittuvat usein keskenään. Ne voivat myös toteutua organisaation eri osissa hyvin eri aikaan ja niihin voidaan muutosprosessin aikana palata useaan otteeseen. (Työterveyslaitos 2012b.) Suunnitellun muutoksen vaiheet on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4: Hallitun organisaatiomuutoksen vaiheet

Muutosprosessi etenee organisaatiossa vähitellen. Usein muutosprosessi lähtee liikkeelle havaittaessa toiminnassa uusi asia, tarve tai epäkohta, johon halutaan ja johon on syytä puuttua. Usein tarpeen havaitsee esimies, mutta muutosprosessi voi aivan yhtä hyvin olla lähtöisin alaisten, johdon kuin ulkoisten tekijöidenkin toimesta. Muutoksen alkuun panevalla voimalla ei sinällään ole merkitystä, sillä muutos on aina haaste. On kuitenkin huomattava, että erityisesti yllättävät, lopulliset ja epämääräiset muutokset ovat organisaation kannalta haasteellisia, sillä näiden muutosten kohdalla tiedonanto on usein puutteellista eikä yhtenäistä kuvaa muutoksen toivotusta lopputuloksesta organisaation eri ryhmien kesken synny. (Pondeva 2010, 10.)

Muutostarpeen ymmärtämisen ja hyväksymisen jälkeen halutulle muutokselle asetetaan tavoite. Muutostavoitetta asetettaessa on tärkeää, että muutostavoite on realistinen ja organisaatiossa yhteisesti jaettu. Muutostavoitetta luodessa on oleellista ennakoida myös muutoksen seurauksia. Tavoitteiden selkeys on tärkeää koko muutosprosessin onnistumisen kannalta, sillä yhteisesti jaettu näkemys muutostarpeesta auttaa henkilöstä hyväksymään ja ymmärtämään muutoksen ja siten myös sitoutumaan siihen. (Työterveyslaitos 2012b.) Toisaalta selkeä tavoite on tärkeä yhteisten pelisääntöjen kannalta, joita ilman toivottuun lopputulokseen pääseminen olisi lähes mahdotonta. Pelisäännöt ovat tärkeitä myös tiimin ja yksilön oman työsuorituksen arvioimisen kannalta. (Tainio & Valpola 1996, 182.)

Muutostarpeen ja tavoitteen selkiytyttyä tulee selvittää edellytykset muutokselle. Muutos-edellytysten tunnistamiseen vaikuttaa oleellisesti organisaatiossa aikaisemmin toteutetut muutokset. Mitä paremmin aikaisemmat muutokset ovat onnistuneet, sitä helpompi organi-

saation henkilöstön on suhtautua myös uuteen muutokseen positiivisesti. Muutosedellytyksiä arvioitaessa on henkilöstön näkökulman lisäksi otettava huomioon muutoksen laajuus, aikajänne, syvyys ja resurssit, jotka kaikki osaltaan ohjaavat muutoksen etenemistä jo suunnitteluvaiheessa. Myös muutoksen nopeus ja samanaikaisuus muiden muutosten kanssa tulee huomioida jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Laajasta kokonaisuudesta johtuen yhdeksi keskeisimmäksi muutosedellytykseksi voidaan lukea luottamus henkilöstön, johdon ja muutoksen toteuttajien kesken, jolloin ilmapiiri on avoin ja muutostavoitteeseen pyritään yhdessä. (Työterveyslaitos 2012b.)

Muutoksen toteutustavan valintaa ohjaavat yhdessä muutoksen tavoitteiden, resurssien ja muutosedellytysten kokonaisuus. Tärkeintä toteutustavan valinnassa on, että se takaa muutosprosessille onnistuneen liikkeellelähdon ja viestii henkilöstölle johdon sitoutumisesta ja paneutumisesta muutoksen tarpeellisuuteen ja muutosprosessin onnistumiseen. Muutostavan valinnassa on otettava huomioon myös mahdollinen tuleva vastustus. Liian nopea muutokseen heittäytyminen tuo usein mukanaan ongelmia joko heti tai myöhemmässä vaiheessa muutosprosessia. Mikäli muutoksen toteutustavaksi on valittu oppimiseen tai osallistamiseen perustuva toteutustapa, on muutosprosessin aikana lisäksi tuettava henkilöstön osaamista tarpeen mukaan. (Työterveyslaitos 2012b.)

Muutoksen toimeenpanovaiheessa tavoitteiden ja näkemysten tulee olla selkeitä. Päätökset tulevista toimintatavoista tulee olla avoimesti esitetty ja yhteisesti jaettuja. Muutoksen toteutusvaiheessa on johdon ja esimiesten kiinnitettävä huomiota osaamisen kehittämiseen, henkilöstön osallistumiseen, viestinnän kattavuuteen, henkilöstön jaksamisen tukemiseen, kiireen hallintaan sekä motivaation ylläpitämiseen. Haastavassa tehtävässä onnistutaan parhaiten, kun johto itse on muutoksesta innostunut ja prosessiin sitoutunut. (Työterveyslaitos 2012b.)

Muutostavoitteiden selkeys korostuu myös muutoksen seurannan ja arvioinnin kohdalla. Mitä tarkemmin tavoitteet muutokselle on asetettu, sitä paremmin muutoksen etenemistä voidaan seurata ja arvioida. Muutoksen seuranta ja arviointi on tärkeää dokumentoida muutosprosessin jokaisen vaiheen kohdalla, jotta muutosprosessin pohjalta on mahdollista tuottaa pysyviä ja kehittyviä muutoksen hallinnan rakenteita tulevia kehittämishankkeita ajatellen. Muutoksen seurannan ja arvioinnin aikana on kiinnitettävä huomiota myös uusien toimintatapojen vakiintumiseen, uuden muutoksen suunnitteluun, muutoksesta palkitsemiseen sekä oppimiseen. (Työterveyslaitos 2012b.)

Muutosprosessi ei aina onnistu suunnitellusti. Tämä on hyvä ottaa huomioon myös suunnittelun eri vaiheita mietittäessä. Epäonnistuminen muutoksessa voi käytännössä toteutua prosessin missä vaiheessa tahansa. Puutteellisesti toteutettu muutosvaihe aiheuttaa useimmiten

muutoksen epäonnistumisen, joka muutoksen vaiheesta riippuen näyttäytyy hieman eri tavalla. Pahimmillaan muutoksen epäonnistuminen voi kuitenkin aiheuttaa organisaation henkilöstössä syvää pettymystä ja kyynisyyttä. (Koskinen 2009.) Muutoksen epäonnistumisten seurauksia on esitetty taulukossa 1. Taulukosta nähdään, minkälaisia seurauksia minkäkin muutosvaiheen puutteellinen toteutus aiheuttaa.

Muutostarve ja tavoitteiden asettaminen	Muutoksen edellytysten tunnistaminen	Muutoksen toteutustavan valinta	Muutoksen toimeenpano	Muutoksen seuranta ja arviointi	ONNITUNUT MUUTOS
PUUTTUU	Muutoksen edellytysten tunnistaminen	Muutoksen toteutustavan valinta	Muutoksen toimeenpano	Muutoksen seuranta ja arviointi	MUUTOS ON VIIMEISENÄ TYÖLISTALLA
Muutostarve ja tavoitteiden asettaminen	PUUTTUU	Muutoksen toteutustavan valinta	Muutoksen toimeenpano	Muutoksen seuranta ja arviointi	MUUTOKSEN ALKU ON NOPEA, MUTTA MUUTOKSEN JATKO KUIHTUU POIS
Muutostarve ja tavoitteiden asettaminen	Muutoksen edellytysten tunnistaminen	PUUTTUU	Muutoksen toimeenpano	Muutoksen seuranta ja arviointi	MUUTOS AIHEUTTAA AHDISTUNEISUUTTA JA TURHAUTUNEISUUTTA
Muutostarve ja tavoitteiden asettaminen	Muutoksen edellytysten tunnistaminen	Muutoksen toteutustavan valinta	PUUTTUU	Muutoksen seuranta ja arviointi	MUUTOKSEN TIIMOILTA TEHDÄÄN SATUNNAISIA PONNISTELUJA JA VÄÄRIÄ ALOITUKSIA
Muutostarve ja tavoitteiden asettaminen	Muutoksen edellytysten tunnistaminen	Muutoksen toteutustavan valinta	Muutoksen toimeenpano	PUUTTUU	MUUTOS AIHEUTTAA SYVÄN PETTYMYKSEN SEKÄ KYYNISYYDEN

Taulukko 1: Muutosprosessin vaiheiden epäonnistumisen lopputulos (Mukaillen Koskinen 2009).

2.6 Muutosviestintä

Muutosviestintä lukeutuu osaksi organisaation strategista viestintää ja on täten myös osa organisaation perustehtävää. Muutosviestintä on usein liitetty muutoksen hallintaan, johon on oleellisena osana kuulunut myös ajatus yhdensuuntaisesta tiedottamisesta. Yhdensuuntaisen tiedottamisen peruslähtökohtana on ollut, että kun ihmiset saavat muutoksesta tarpeeksi tietoa, he alkavat myös toimia muutoksen kannalta toivotulla tavalla. Nykypäivänä tämänkaltaisen muutosviestinnän ajatus ei toimi, sillä ihmiset eivät ole enää valmiita ryntäämään muutoksiin kyseenalaistamatta niitä ensin. Nykypäivänä muutosviestinnältä vaaditaankin ennen kaikkea muutoksen tavoitteiden ymmärrettävää viestintää. Toisaalta viestinnällä pyritään myös tavoittelemaan sitä, että henkilöstön asiantuntemus on käytettävissä muutoksen toteutuksessa. Muutosviestinnän luonne ei siis enää ole yhdensuuntaista, vaan onnistunut viestintä edellyttää, että kaikki muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuvat henkilöt osallis-

tuvat myös muutosviestintään ja edesauttavat näin osaltaan muutoksen onnistumista. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 11.)

Onnistunut muutosviestintä vaatii osallistuvan henkilöstön lisäksi organisaatiolta tehokasta, asianmukaista ja oikea-aikaista viestintää. Viestintä on tärkeää ottaa huomioon jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Viestinnällä pystytään välittämään muutoksessa mukana oleville tietoa siitä, miksi muutoshankkeeseen on ryhdytty, mistä muutoksessa on kysymys ja mihin sillä tähdätään. Yhteisesti jaettu muutostarve ja muutoksen tavoite auttavat henkilöstön sitoutumisessa muutokseen. Viestinnällä voidaan myös innostaa henkilöstöä viemään muutosprosessia onnistuneesti eteenpäin. (Koskinen 2009.) Viestintä onkin tärkeää muutoksen jokaisessa vaiheessa, jotta henkilöstö pystyy seuraamaan muutoksen etenemistä sekä tavoitteiden saavuttamista reaaliaikaisesti.

Viestintä voidaan jakaa muutoksen eri vaiheita vastaavaksi. Jokaisen muutosvaiheen kohdalla viestinnältä vaaditaan omat erityispiirteensä. Muutosprosessin alkuvaiheessa viestinnän päätehtävänä on varmistaa, että muutostarve sekä muutoksen tavoite ovat jokaiselle muutosprosessin osalliselle selkeitä ja ymmärrettäviä. Viestinnän tehtävä vastata henkilöstön kysymyksiin jatkuu alkuvaiheen kaltaisena läpi koko muutosprosessin, sillä henkilöstöllä on tarve saada vastaus heränneisiin kysymyksiin myös muutoksen toteuduttua. Muutoksen toteutusvaiheessa viestinnän tehtävänä on ennen kaikkea kannustaa henkilöstöä toimimaan muutoksen vision mukaisesti. Viimeisessä vaiheessa viestinnän rooli on ylläpitää saavutettua muutosta sekä edesauttaa muutoksen kiinnittymistä osaksi organisaation toimintamallia. (Koskinen 2009.) Tärkeää on, että viestintä on avointa ja ajantasaista läpi koko muutosprosessin.

Kuten todettua, viestintä on organisaatiossa yhä enenevässä määrin jokaisen yksilön vastuulla. Tämän vuoksi viestintä voidaan nähdä tärkeäksi työyhteisötaidoksi, joka yksilötasolla on muodostumassa yhdeksi kehittämisen välineeksi ja kilpailueduksi. Viestintä on oleellinen osa organisaation jokapäiväistä arkea eikä erillinen toiminto, funktio tai sarja toimintoja, kuten ehkä aikaisemmin on ajateltu. Useissa organisaatioissa tiedon on oltava jatkuvasti saatavilla ja henkilöstöltä edellytetään, että he osaavat myös omatoimisesti etsiä ja hyödyntää sitä. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 34-35.)

2.6.1 Viestintäkanavat

Nykypäivänä viestintää voidaan toteuttaa lukemattomia eri viestintäkanavia hyödyntäen. Haastavaa muutosviestinnän kannalta onkin, mitä viestintäkanavia käyttäen päästään muutoksen onnistumisen kannalta parhaaseen lopputulokseen. Jokaisella viestintäkanavalla on omat hyvät ja huonot puolensa, mutta usein yhdistelemällä eri viestintäkanavia ja -välineitä tullaan parhaiten toimiva viestintäkokonaisuus koko henkilöstön kannalta. Viestintäkanavat

eroavat toisistaan myös tyyliltään ja luonteeltaan, joka osaltaan vaikuttaa siihen, mikä viestintäkanava missäkin tilanteessa valitaan. Kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä on mahdollisuus paneutua asioihin syvällisemmin, kun sähköisen viestinnän etuna on sen nopeus ja reaaliaikaisuus. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 78.) On myös hyvä muistaa, että yksilöt hahmottavat viestejä eri kanavissa eri tavalla. Tämäkin puoltaa osaltaan sitä, että viestintäkanavia käytetään monipuolisesti.

Kasvokkain tapahtuvaa viestintää on perusteltua käyttää, kun viestinnällä halutaan saada palautetta ja vuorovaikutusta. Nykypäivänä henkilökohtaisten tapaamisten merkitystä on alettu arvostamaan uudella tavalla juuri niiden aidon vuorovaikutuksen, asioiden pohdiskelun sekä hedelmällisen keskustelun johdosta. Tästä huolimatta organisaatiot kokevat, että aitoa vuorovaikutusta on edelleen liian vähän eikä sille varata tai sille löydy riittävästi aikaa. Kanavia kasvokkain tapahtuvan viestinnän toteuttamiselle löytyy kuitenkin lukuisia ja kyseistä viestintää on mahdollista toteuttaa organisaation joka tasolla:

- muodollisissa ja epämuodollisissa tapaamisissa
- kahdenkeskisissä tapaamisissa tai tiimitapaamisissa
- arkipäivän kanssakäymisissä
- palaverissa ja kokouksissa
- kehityskeskusteluissa
- tiedotus- ja keskustelutilaisuuksissa
- kehittämisen ja ongelmanratkaisutilaisuuksissa
- seminaareissa ja koulutustilaisuuksissa
- kahvihuoneissa ja käytävillä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 80-82.)

Aikaisemmin mainittujen kasvokkain tapahtuvien viestintäkanavien lisäksi organisaatioissa on hyvä järjestää säännöllisesti myös koko organisaation laajuisia tilaisuuksia. Kyseisissä tilaisuuksissa johdon on mahdollista näyttää, että se on aidosti kiinnostunut henkilöstön asioista ja hyvinvoinnista. Samalla johto tulee lähemmäksi työntekijöitä ja lieventää täten parhaimmillaan organisaation hierarkisuuden tunnetta. Muutostilanteissa johdon näyttäytyminen henkilöstön keskuudessa lisää myös luottamusta, joka on yksi muutoksen onnistumisen peruspilaria. Toisaalta suuria tilaisuuksia järjestettäessä on hyvä muistaa, että keskustelua syntyy suurissa ryhmissä vain harvoin eikä moni uskalla astua niissä esiin tai esittää kysymyksiä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 82.) Suuret yhteiset tilaisuudet eivät siis poista kaiken muun kasvokkain tapahtuvan viestinnän merkitystä, vaan tukevat ja täydentävät sitä.

Kasvokkain tapahtuvan viestinnän lisäksi organisaatioissa on hyvä käyttää välillistä viestintää. Kyseinen viestintätapa soveltuu erinomaisesti neutraalin tai ilmoitusluontoisen tiedon välittämiseen, jonka ei odoteta herättävän suurempia tunteita viestin kuulijoissa. Välillisen vies-

tinnän kanavia ovat muun muassa sähköpostiviestit, intranet, uutiskirjeet, henkilöstölehdet, muutosjulkaisut ja blogit. Välillisissä viestimissä on mahdollista välittää tietoa nopeasti ja ajantasaisesti koko henkilöstölle. Välillisten viestimien asiasisältö on myös helppo personoida käyttäjäryhmän mukaisesti. Informaatio, joka ylimmälle johdolle tai muutoksen ydintiimille on välttämätöntä, ei muille muutoksen osapuolille ole välttämättä millään tavalla relevanttia. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 83-84.) Toisaalta sama tilanne voi tulla vastaan myös henkilöstötasolla. Tieto, joka työn tekemisen kannalta on oleellisen tärkeää, ei välttämättä kiinnosta ylintä johtoa.

Viestintäkanavia valittaessa on syytä ottaa huomioon, ettei organisaation henkilöstöä väsytetä ja turruteta liialla viestinnällä. Lukemattomat sähköpostit, pikaviestit ja intranetin uutiset hukuttavat henkilöstön viesteihin, jolloin viestinnällä ei enää tavoiteta niitä tuloksia, joihin sillä pyritään. Viestinnässä on myös huomioitava, että viestinnän kohteena olevat osapuolet osaavat käyttää valittuja viestintäkanavia monipuolisesti. Onnistuneen viestinnän ja tavoittelujen tuloksien saavuttamisen kannalta on tärkeää, että viestintäkanavat on suunniteltu huolellisesti ja eri kanavia käytetään monipuolisesti, mutta maltillisesti. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 82.)

2.6.2 Viestinnän aikataulutus

Viestinnän aikataulutus on tärkeää onnistuneen viestinnän aikaansaamiseksi. Aikataulutus vaikuttaa oleellisena osana viestintäkanavien valintaan ja siten koko muutosviestinnän sisältöön. Ennalta määritellyt viestintäkanavat kullekin kohderyhmälle mahdollistavat puolestaan nopean viestinnän. Mitä nopeampaa viestintä on, sitä pienemmäksi niin sanotun puskaradion ja huhujen vaikutus organisaation eri osissa jää. Tiedon panttaaminen ei ole kannattavaa kenenkään kannalta ja tieto on mahdollista saada lähes kaikkien saataville melko pienelläkin vaivannäöllä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 92.)

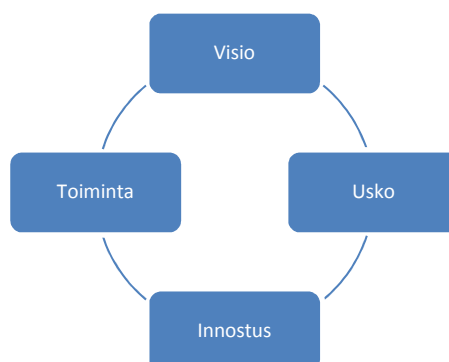
Itse viestinnän aikataulutukseen vaikuttavat monet ulkoiset tekijät, kuten erilaiset säädökset ja ohjeistukset. Organisaatioiden liikesalaisuuden alaisten tietojen tai suunnitelmien ennakkoon kertominen ei monessa tapauksessa ole järkevää. Toisaalta tietojen pitkä panttaaminen lisää spekulatioita ja hermostuneisuutta markkinoilla, mikä ei välttämättä ole organisaation edun mukaista. Ulkoisten sidosryhmien tapaan myös henkilöstöllä pitäisi olla riittävästi aikaa omille pohdinnoille sekä suunnitelmille. Mikäli uusia uutisia ei organisaation puolelta ole, voi se myös tiedottaa siitä, ettei uutta tiedotettavaa ole. Tämä hillitsee huhujen leviämistä ja rauhoittaa ilmapiiriä niin markkinoilla kuin organisaation sisälläkin. Tärkeää on, että viestinnän aikataulutusta on pohdittu ja suunniteltu etukäteen, jotta yllättäviin tilanteisiin voidaan viestinnän kannalta reagoida nopeammin ja tehokkaammin. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 93.)

3 Yksilö muutoksessa

Organisaatio muuttuu, kuten siellä työskentelevät yksilöt muuttuvat. Erilaiset ihmiset ja työyhteisöt kokevat muutoksen eri tavalla ja myös selviytyvät niistä toisistaan poikkeavalla tavalla. Muutos, joka toisen henkilön tai työyhteisön kohdalla sujuu leikiten, vaatii toisessa organisaatiossa vuosien taistelun. Ennen muutokseen ryhtymistä olisikin tärkeää selvittää, mitkä edellytykset organisaatiolla ja siellä työskentelevillä yksilöillä kyseiseen muutokseen on. Yksilöiden valmius muutokseen ohjaa pitkälti sitä, kuinka haasteelliseksi muutos muodostuu ja miten sitä olisi paras lähestyä. (Mattila 2008, 27.)

Muuttuakseen yksilön on kehitettävä muutosprosessin aikana niin älyllisiä, teknisiä, eettisiä, vuorovaikutus- kuin tunnetaitojaankin. Näiden yhteisvaikutuksesta syntyy yksilön kokonaisammattitaito, jonka kehittyminen muutoksen aikaansaamiseksi on välttämätöntä. Jokainen yksilö voi kehittää osaamisalueiden taitoja oman kehityssuunnitelmansa mukaan. Tärkeää on muistaa, että omaa muutosta ei voi delegoida työkavereille, esimiehille tai johdolla, vaan siitä on vastattava itse. (Ranta, Ruutu & Tuominen 2006, 5.)

Muutoksessa onnistuakseen yksilöllä tulee itsellään olla visio, miksi hän haluaa muutoksen jälkeen tulla. Lisäksi yksilön tulee uskoa asiansa arvoon ja omiin mahdollisuuksiin sekä olla innostunut muutoksen toteuttamisesta. Näillä avuilla jokaisella on mahdollisuus upeisiin ja jopa mahdottomalta tuntuviin suorituksiin. Yhdenkin ominaisuuden puuttuminen voi kuitenkin tärvellä huippusuorituksen saavuttamisen kokonaan. On tärkeää, että yksilö osaa panostaa joka osa-alueeseen ja tunnistaa omat kehityskohteensa. Ilman omien muutostaitojen kriittistä arvioimista yksilö ei välttämättä havaitse kehityskohteitaan eikä näin pääse huippusuoritukseen. (Tuominen 2010, 32.) Kuviossa 5 on kuvattu neljä perusedellytystä yksilön onnistumiseksi muutoksessa.



Kuvio 5: Onnistuneen muutoksen edellytykset yksilön näkökulmasta (Mukaillen Tuominen 2010, 33).

3.1 Muutosvalmius

Yksilön valmius muutokseen riippuu monesta eri asiasta. Kokemukset aikaisemmista muutoksista ohjaavat suuresti yksilön suhtautumista ja asennoitumista myös uusissa muutoksissa. Toisaalta yksilön taipumus viihtyä uudenaikaisissa ja muuttuvissa tilanteissa vaikuttaa siihen, minkälaista stressiä muutoksen voi olettaa hänessä aiheuttavan. Ymmärrys organisaation uudistumisen taustalla olevasta visiosta ja strategiasta sekä selkeä kuva oman työn uudistumisen tarpeesta ja tavoitellusta suunnasta auttavat ymmärtämään, miksi muutokseen on ryhdytty ja mitä sillä tavoitellaan. Avoin ja kannustava suhde oman esimiehen ja työtovereiden kanssa mahdollistaa muutoksen herättämien kysymysten ja tunteiden jakamisen yhdessä ja antaa tukea muutoksessa onnistumiselle. (Mattila 2008, 28.)

Yksilön muutosvalmiuteen kenties eniten vaikuttava tekijä on kokemukset aikaisemmista muutoksista. Mikäli organisaatiossa ei ole tapahtunut muutoksia pitkään aikaan, markkinat ovat kehittyneet rauhallisesti, organisaation tuotteet ja palvelut ovat tyydyttäneet asiakkaita ja oma toimintatapa on ollut kunnossa, muutosvalmiutta voi olla hankala löytää. Tällöin muutokset koetaan usein vieraiksi ja jopa hyvin rajuiksi ja vaativiksi. Toisaalta, jos muutoksia on tapahtunut tiuhaan ja ne ovat onnistuneet hyvin, muutos koetaan luonnollisena osana organisaation arkea ja yksilön muutosvalmius voi alusta asti olla korkealla tasolla. (Tainio & Valpola 1996, 181.)

Yksilö voi arvioida omia muutosvalmiuksiaan tarkemmin taulukon 2 avulla. Taulukossa 1 piste tarkoittaa selvää heikkoutta tai kehityskohdetta, 2 pistettä ei erityistä vahvuutta tai heikkoutta ja kolme pistettä selvää vahvuustekijää. Taulukon avulla yksilö pystyy poimimaan omat kehityskohteensa jo muutoksen alkuvaiheessa, joka on tärkeää muutoksessa onnistumisen kannalta. Myös vahvuuksien löytäminen on oleellista, sillä ne antavat itseluottamusta ja lisäävät sitä kautta yksilön valmiuksia muutoksessa onnistumiseksi.

Arvioitava osa-alue	1 piste	2 pistettä	3 pistettä
Omat kokemukset aiemmista muutoksista			
Oma taipumus viihtyä uudenisissa, muuttuvissa tilanteissa ja tehtävissä ilman haitallista stressiä			
Selkeä kuva oman työn uudistumisen tarpeesta, taustasta ja tavoitellusta suunnasta			
Oma ymmärrys organisaation uudistumisen taustalla olevasta visiosta ja strategiasta			
Läheinen, avoin ja kannustava suhde omaan esimieheen			
Avoin ja kannustava suhde lähimpiin työtovereihin ilman haitallista kilpailua			
Sopiva työkuorma			
Oman työn eri osien yhdensuuntaiset tavoitteet ja tehtävien selvä tärkeysjärjestys			
Oman kehittymisen vaikutus palkitsemiseen ja kannustimiin			
Osaaminen nykyisessä tehtävässä ja into oppia uutta			
Esimiehen antama tuki muutostilanteiden kynnyksellä ja varrella			
Oma mahdollisuus saada ja hankkia riittävästi tietoa työn ja työpaikan tulevasta muutoksista			
Pisteitä yhteensä (12-36)			
1 piste = Selvä heikkous tai kehityskohde 2 pistettä = Ei erityinen vahvuus tai heikkous 3 pistettä = Selvä vahvuustekijä			

Taulukko 2: Omien muutosvalmiuksien arviointi
(Mattila 2008, 28).

Yksilön muutosvalmiuteen vaikuttaa omien muutosvalmiuksien lisäksi muutoksen istuvuus ja haastavuus itsensä kannalta sekä työyhteisön valmius muutokseen. Yksilön muutosvalmius on sitä parempi, mitä paremmin muutos istuu itselle ja tuo omaan työhön konkreettista parannusta. Toisaalta työpaikan yleinen ilmapiiri tarttuu nopeasti ja vaikuttaa väistämättä myös omiin mielikuviin muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta. Muutoksen istuvuuden ja työyhteisön lisäksi yksilön muutosvalmiuteen vaikuttaa muutoksen luonne. Toteutettaessa muutos yhtenä kokonaisuutena useaan eri osaan jakautuneen muutoksen sijaan, yksilöllä on paremmat valmiudet muutoksen hahmottamiseen ja täten myös muutosprosessissa onnistumiseen. (Mattila 2008, 30.) Yksilö voi arvioida muutoksen istuvuutta itselleen taulukon 3 avulla. Taulukon periaate on sama kuin taulukon 2 kohdalla.

Arvioitava osa-alue	1 piste	2 pistettä	3 pistettä
Muutoksen selvästi rajattu laajuus ja hallittu mittakaava			
Muutoksen suunniteltu kesto ja selkeä vaiheistus			
Muutoksen tarpeen ja taustan selkeys sekä eri kehitystehtävien yhdensuuntaisuus			
Muutoksen vaikutus työprosesseihin ja -menetelmiin: heikennystä vai parannusta			
Muutoksen vaikutus työvälineisiin ja tietojärjestelmiin: heikennystä vai parannusta			
Muutoksen vaikutus työkuviin ja osaamisvaatimuksiin: heikennystä vai parannusta			
Muutoksen vaikutus organisaatorakenteisiin ja vastuusuhteisiin: heikennystä vai parannusta			
Muutoksen vaikutus palkitsemisjärjestelmiin ja -etuuksiin: heikennystä vai parannusta			
Muutoksen yhdenmukaisuus ja tasapuolisuus eri osissa työyhteisöä			
Muutoksen yhdenmukaisuus ja tasapuolisuus eri organisaatiotasoilla			
Muutoksen hyötyjen tunnistaminen ponnistusten arvoisiksi			
Muutoksen odotettu vaikutus henkilöstön määrään ja asemaan			
Pisteitä yhteensä (12-36)			
1 piste = Selvä heikkous tai kehityskohde, 2 pistettä = Ei erityinen vahvuus tai heikkous 3 pistettä = Selvä vahvuustekijä			

Taulukko 3: Muutoksen istuvuus yksilön kannalta
(Mattila 2008, 30).

Pienessä organisaatiossa liiketoimintajohdolla, henkilöstöosastolla ja yksikön johtajalla on hyvät mahdollisuudet kartoittaa organisaation ja yksilön arvojen sekä perusolettamusten eroavaisuudet ja samankaltaisuudet. Avoin keskustelu yksikön työkuultuurista ja sen merkityksestä eri yksilöiden kohdalla auttaa esimiestä hahmottamaan, mitä kyseisessä yksikössä arvostetaan ja minkälainen yksilöiden muutosvalmius on. Henkilöstön määrän kasvaessa johtajan mahdollisuudet vaikuttaa yksilön muutosvalmiuteen vähenevät. Vaikuttaminen on myös sitä vaikeampaa, mitä vanhempi ja vakaampi organisaation kulttuurin on. Muutoksen onnistumisen kannalta organisaation kulttuuri onkin vaikeimpia asioita, sillä sen muuttamiseen vaaditaan todellista muutosta yksilöiden käyttäytymisessä. Tämä puolestaan vie yleensä paljon aikaa. Mikäli aikaa muutokseen sisäistämiseen ei ole, yksilöiden muutosvalmius ei ehdi herätä ja muutoksen läpivieminen muuttuu hankalaksi. (Lehto 1990, 85; 89-90; Tainio & Valpola 1996, 181.)

Yksilö voi arvioida omia muutosvalmiuksiaan monella tavalla. Aputyökalujen (katso taulukot 2 ja 3) hyödyntäen, yksilö voi nopeasti tunnistaa omat heikkoutensa ja kehityskohteensa sekä toisaalta vahvuudet, jotka tukevat yksilöä muutoksen aikana. Mitä enemmän vahvuustekijöitä

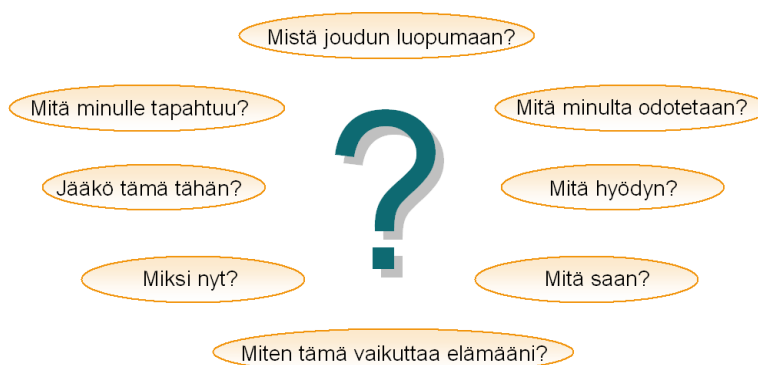
muutokseen lähdetessä on, sitä paremmin muutosprosessin voi olettaa onnistuvan. Toisaalta, kun kehityskohteet tiedetään jo muutosprosessin alkuvaiheessa, voidaan niihin panostaa eri tavalla ja parantaa näin myös muutosprosessin onnistumisen mahdollisuuksia. Omat muutosvalmiudet tiedostaessaan yksilö voi myös oma-aloitteisesti hakea tukea esimieheltään ja pyrkiä näin vahvistamaan omaa muutosintoaan.

3.2 Muutoksen herättämät tunteet

Yksilö kokee muutoksen aina omalla tavallaan ja tunteet muutosprosessin eri vaiheissa voivat vaihdella suuresti. Joidenkin on helppoa päästä kiinni muutoksen tuomiin uudistuksiin organisaatiossa, tavoitteissa tai toiminta-ajatuksissa. Jotkut myös pystyvät helposti olemaan osana uutta organisaatiota sekä tarttumaan uuteen tehtävään innokkaasti. Toinen ääripää ei selviä muutoksesta millään ilman tukea tai heidän suhtautumisensa muutokseen on täysin välinpitämätön. Yksilön suhtautuminen muutokseen on oleellista, sillä koko organisaation muutosilmaopiiri ja -into syntyvät siitä, miten yksilöt muutoksen kokevat. Positiiviset tunteet muutosta kohtaan lisäävät myönteisiä tunteita samalla tavalla kuin negatiiviset tunteet kielteisiä. (Ponteva 2010, 9-10; 30.)

Organisaation määrittäessä muutostarvetta ja muutoksen tavoitteita, saattavat yksilön tunteet olla ristiriitaisia, levottomuudet työyhteisössä kasvaa ja erilaiset huhut tulevastakin muutoksesta lähteä liikkeelle. Epätietoisuus tulevan muutoksen seurauksista saattavat pahimmassa tapauksessa lamauttaa osan organisaation henkilöstöstä kokonaan eikä muutokseen pystytäkään suhtautumaan avoimesti. Erilaisia kysymyksiä herää ja muutoksen vaikutukset sekä edut itselle ovat epäselviä. Totuudenmukaisen ja oikea-aikaisen informaation välittäminen onkin alkuvaiheessa erityisen tärkeää, jotta huhut saadaan pidettyä kurissa ja luottamus tulevan muutoksen tarpeellisuuteen säilytettyä. Suurin vastuu viestinnästä on lähiesimiehillä, joiden tehtävä on haastava, sillä usein alkuvaiheessa he itsekään eivät ole muutoksen tarkasta sisällöstä tai vaikutuksista selvillä. (Ponteva 2010, 23.)

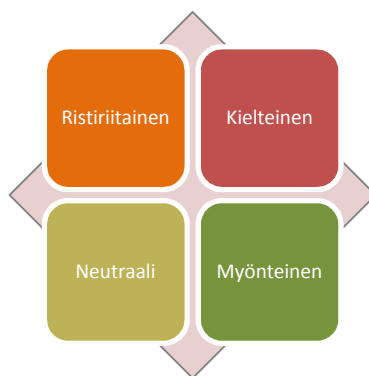
Kuviossa 6 on havainnollistettu yksilön ajatuksia muutosprosessin alkuvaiheessa. Kuvio ei ole tyhjentävä, mutta antaa kuvaa siitä, minkälaisia kysymyksiä yksilön mielessä voi muutoksen alkuvaiheessa liikkua. Lähtökohtaisesti kysymyksiä herää sitä enemmän, mitä vähemmän muutoksen sisällöstä on viestitty.



Kuvio 6: Muutoksen herättämiä kysymyksiä
(Vepsäläinen 2007).

Ristiriitaisten tunteiden ja uhan kokemisen väistyttyä osa organisaation henkilöstöstä alkaa vastustaa muutosta. Usein vastustus voi muuttua jopa vihaksi uudistajia, kuten esimiehiä kohtaan. Yhteisöllisyys on tässä vaiheessa tärkeää ja voi parhaimmassa tapauksessa estää eri ryhmien väliset vastakkainasettelut, korjata vääriä mielikuvia sekä antaa tukea muutoksessa jaksamiseen. Muutoksen tuomien ajatusten ja huolien käsittely on tärkeää, sillä vasta syvällisten keskustelujen jälkeen yksilöllä on mahdollisuus hyväksyä muutos. (Ponteva 2010, 24.) Mikäli aikaa tai mahdollisuutta tähän ei järjestetä, yksilö katkeroituu ja muuttuu vastahakiseksi tuhoten pahimmillaan koko työyhteisön ilmapiirin.

Sosiaalipsykologi Kurt Levinin sosiaalisen muutoksen mallin mukaan muutosprosessin epäonnistumiseen ei vaikuta ainoastaan organisaatiossa vallitsevat muutosta vastustavat voimat. Vastustusta ilmenee muutoksen kohdalla aina, joten tärkeämpää on huomioida muutosta puoltavat voimat. Kun organisaation yleinen ilmapiiri on muutokselle myönteinen, muutosta puoltavat voimat tasapainottavat vastustavia muutosvoimia ja aikanaan myös ylittävät nämä. Näin tapahtuessa organisaatio muuttuu, kun muutosta ajavat voimat ovat vastustavia voimia voimakkaampia. (Koskinen 2009.) Muutoksen onnistumisen kannalta on siis tärkeää, että organisaatiossa ymmärretään, mikä vaikutus myönteisellä ilmapiirillä on. Ilman positiivisia ajatuksia organisaatiolla ei ole mahdollista luoda ilmapiiriä, joka mahdollistaisi muutoksen onnistumisen toivotulla tavalla ja auttaisi muutostavoitteiden saavuttamisessa. Yksilön suhtautumista muutokseen on kuvattu kuviossa 7.



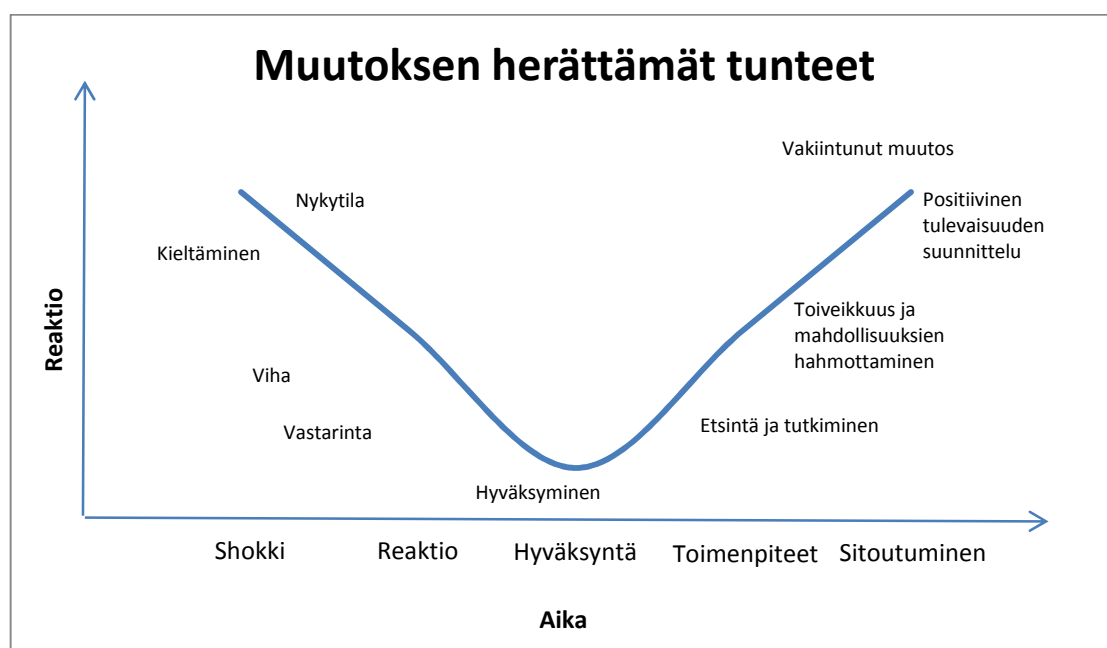
Kuvio 7: Yksilön suhtautuminen muutokseen
(Vepsäläinen 2007).

Yhteistä kaikille muutoksilla on luopuminen vanhasta. Hankalaa tästä tekee se, ettei luopumiselle useinkaan ole varattu riittävästi aikaa tai resursseja. Organisaatiossa jokaisella pitäisi olla mahdollisuus käydä läpi luopumisen herättämiä tunteita ja ajan kanssa hyväksyä uudistuksen tuomat muutokset. Prosessin läpikäytyään yksilöllä on mahdollisuus sitoutua uudistukseen ja omaksua muutokset osaksi uutta toimintatapaa ja identiteettiä. (Ponteva 2010, 24.) Sitoutumista voidaan tukea myös johdon toimesta esimerkiksi palkitsemalla, antamalla tunnustusta tai osoittamalla uuden toimintamallin hyödyllisyys henkilöstölle (Koskinen 2009). Ilman sitoutunutta henkilöstöä muutoksilla ei saavuteta tavoiteltuja parannuksia ja muutos jää vaillinaiseksi. Taulukossa 4 on kuvattu yksilön kokemia tunteita muutosprosessin eri vaiheissa. Samaan taulukkoon on listattu myös keinoja, joilla kyseisiä tunteita voi hallita ja toisaalta mitä seurauksia onnistuneesta tunteiden hallinnasta syntyy.

MUUTOKSEN VAIHE	HALLINNAN KEINO	SEURAUUS
Muutosta edeltävä vaihe <ul style="list-style-type: none"> - Toimintaympäristön huomiointi - Ennakointi - Muutostarpeen suunnittelu ja valmistelu 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoin keskustelu 	Päätös muutosprosessiin ryhtymisestä
Uhan kokemisen vaihe <ul style="list-style-type: none"> - Epävarmuus - Uhka - Lamaantuminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuki - Tiedotus 	Merkityksen selviäminen itselle
Vastustuksen vaihe <ul style="list-style-type: none"> - Tunteiden käsittely - Surutyö - Muutosvastarinta 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiedotus - Osallistuminen - Jatkuva muutosviestintä 	Poisoppiminen vanhoista toimintatavoista
Hyväksyminen <ul style="list-style-type: none"> - Haasteisiin tarttuminen - Ammattiroolin jäsentyminen - Samaistuminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Koulutus - Tuki - Jatkon hallinta 	Uuden toimintatavan ja identiteetin muodostuminen sekä sitoutuminen uudistuksiin

Taulukko 4: Yksilön kokemat tunteet muutoksen eri vaiheissa
(Mukaillen Ponteva 2010, 25; Työturvallisuuskeskus 2011).

Tutkimukset osoittavat, että muutostilanteessa jokainen yksilö käy taulukossa 4 mainitut vaiheet järjestyksessä läpi. Tunteiden ja kokemusten syvyys ja voimakkuus vaihtelee kuitenkin yksilöstä riippuen eikä ennalta voida varmasti tietää, kuinka paljon aikaa kukin yksilö eri vaiheiden läpikäymiseen tarvitsee. Mikään vaihe ei itsessään ole hyvä tai huono ja jokainen yksilö voi kehittää omia taitojaan selvitäkseen muutoksen eri vaiheiden herättämistä tunteista. Tärkeää on ymmärtää, että tunteet vaihtelevat muutosprosessin aikana useasti ja niiden läpikäyminen muutosprosessissa onnistumisen kannalta on välttämätöntä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 53-54.) Kuviossa 8 on kuvattu yksilön tunteiden vaihtelua muutosprosessin eri vaiheissa.



Kuvio 8: Tunteiden vaihtelu muutosprosessin aikana
(Mukaillen Heiskanen & Lehikoinen 2010, 54).

3.2.1 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnan käsittely on organisaation muutoksessa onnistumisen kannalta muutosprosessin kriittisimpiä yksittäisiä osa-alueita. Muutosvastarinta koetaan johdon toimesta usein syyksi muutoksen epäonnistumiseen tai etenemiseen suunnitelmista poikkeavalla tavalla. Suurin osa muutosvastarinnasta on lähtöisin alimman tason henkilöstöstä ja asiantuntijoista, jotka ovat vähiten osallistuneet muutoksen valmisteluun. Tämä on loogista, sillä kyseisellä joukolla on muutoksesta usein vähiten tietoa. He myös näkevät tehdyt päätökset vasta siinä vaiheessa, kun muutosta pitäisi alkaa jo toteuttaa. Tietämättömältä henkilöstöltä edellytetään välittömästi kiinnostusta ja intomielistä suhtautumista muutokseen, johon johto ja eri pro-

jektiryhmät ovat saaneet tutustua rauhassa jo pidemmän aikaa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 56-57.)

Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä voi jaotella organisaatioissa monella eri tavalla. Kattavan ja oikeanlaisen kuvan muodostaminen vaatii kuitenkin sekä työyhteisön että yksilötason huomioimista. Muutos aiheuttaa aina epävakautta, joka vaistomaisesti ilmenee yksilöissä vastustusreaktiona. Luopuminen vanhasta on aidosti vaikeaa ja hyväksytyjen pelisääntöjen muuttaminen haastavaa. Vastustusta herättää myös epävarmuus oman työpaikan säilymisestä sekä pelko oman aseman ja arvostuksen menettämisestä. Huoli omasta taloudellisesta turvasta on usein perusteltu, sillä ihmisten tekemää työtä korvataan yhä enenevässä määrin automatisoinnin avulla. On muistettava, että jokainen yksilö ajattelee omaa tai ryhmänsä etua aina ennen organisaation etua, josta muutosvastarinta on looginen seuraus. (Mattila 2008, 53-54.)

Muutosvastarinta voi ilmetä organisaatiossa useassa eri muodossa. Tyypillisimpiä vastustuksen muotoja ovat muutoksesta irtisanoutuminen, samaistumattomuus, epävarmuus suunnasta ja pettymys. Vastustuksen muodot ilmenevät puolestaan yksilön sitoutumattomuutena, menneiden muisteluna, hämmästelynä sekä suuttumuksena ja kielteisyytenä. Toisaalta muutosvastarinta voi olla myös näkymätöntä kapinaa. Näkymätön kapina ilmenee usein liikana itsetyytyväisyytenä tai kohtuuttomana mukavuudenhaluna, jotka molemmat sumentavat näkymän uudistustarpeisiin ja heikkouksiin. Muutosviestinnällä voidaan vaikuttaa muutosvastarintaan positiivisesti, joskin haaste on suuri. (Ponteva 2010, 24; Mattila 2008, 52.) Toisaalta muutosvastarinta on hyvä ottaa myös positiivisena signaalina, sillä se kertoo muutoksen alkamisesta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 56-57).

Muutosvastarinnan taustalla on usein syynä se, ettei muutoksen sisältöä tai seurauksia ole ymmärretty tai sisäistetty oikein tai lainkaan. Samalla esitetty muutos voi olla ristiriidassa organisaation toimintatavan tai sen jäsenten periaatteiden ja arvojen kanssa aiheuttaen torjuntaa. Tiedon puute luo epävarmuutta samalla, kun uudet haasteet ja oppimisesta selviytyminen pelottavat. Mikäli perustelut uudistuksille eivät tunnu oikeilta tai muutoksen tarve ei vakuuta, muutosvastarintaa herää väistämättä. Syy muutosvastarinnalle voi löytyä myös siitä, ettei muutoksesta koeta aiheutuvan vaivan arvoista hyötyä ja ponnistelut uudistusten eteen tehtäisiin näin turhaan. (Mattila 2008, 53.)

Aina muutosvastarinta ei ole tarkoin mietittyä, vaan pikemminkin yksilöiden reaktio yllättävässä tilanteessa. Muutosvastarinnan voi tällaisissa tapauksissa nähdä puolustuksellisenä mekanismina, defenssinä, joka auttaa työyhteisöä ja yksilöitä säilyttämään toimintakykynsä ja selviytymään yllättävistä tilanteista paremmin. Toisaalta muutosvastarinta estää aina yksilön kehittymistä ja uuden oppimista. Tämän vuoksi defensesille tulee sallia oma tilansa ja hetkensä, mutta niiden vangiksi ei ole syytä jäädä. Muutosvastarinnan kohdalla on aina syytä

muistaa, että organisaation henkilöstö ja ammattiryhmät kokevat muutoksen aina omista erityisistä lähtökohdistaan, jonka vuoksi myös vastarinta voi ilmetä monella eri tavalla. (Matti 2008, 53-54.)

Muutosvastarinta ei ole pelkästään negatiivinen asia, vaan parhaimmillaan rakentavaa keskustelua ja vaativaa selvittämistä ja yhteensovittamista vaativa muutosvaihe. Yksilöiden vastahakoisuus tarkoittaa usein hyvää ja on käännettävissä hyödylliseen muotoon. Kritiikki on ainoa keino työpaikan kehittämiseen. Mielipiteiden ja näkemysten julkituominen on välttämätöntä, jotta tarvittaviin korjausliikkeisiin voidaan muutosprosessin aikana tarttua. Muutosvastarinnan voidaankin nähdä lisäävän onnistumisen mahdollisuuksia ja parantavan toimeenpanon laatua, kun harha-askelten korjaamiseen ryhdytään tarpeeksi ajoissa. Edunsaajina ovat ennen kaikkea organisaatio ja johto. (Matti 2008, 55.)

Vastarinta lisää organisaatiossa usein eri mielipiteiden kunnioittamista sekä vahvistaa organisaation eri kerrosten ja sisäisten suhteiden välisiä yhteyksiä edesauttaen näin myös seuraavia muutoksia. Vastarinnan avoin käsittely lisää mahdollisuuksia kaikkien osapuolten kuulemiseen, jolloin jokaisella on mahdollisuus saada läpi tavoitteitaan. Näin toimimalla organisaatio välttää yksilöiden katkeroitumisen ja mahdollistaa, että jokainen voi allekirjoittaa organisaation uudet säännöt. Vastuu vastarinnan positiivisten vaikutusten löytämisestä on jokaisella organisaation jäsenellä itsellään samoin kuin kritiikin esittäminen kärsivällisesti ja rakentavasti aitojen kehitysehdotusten löytämiseksi. (Matti 2008, 55.)

3.2.2 Muutosinto

Ketään yksilöä ei voi pakottaa muuttumaan, vaan into muutokseen tulee löytyä jokaisesta itsestään. Organisaation johto, esimiehet ja henkilöstöihmiset voivat kuitenkin omalla johdonmukaisella toiminnallaan tukea henkilöstöä muutosintoa löytämisessä. Yksilön nähdessä itsensä ja työnsä osana organisaation arkea muutoksen jälkeenkin, pystyy yksilö hyväksymään muutoksen osaksi organisaation luontevaa toimintaa. Olennaista muutosintoa kannalta on, että muutoksesta viestitään myönteisesti ja yhteneväisesti. (Ponteva 2010, 18.)

Yksilön kannalta olennaisimpia organisaatioon sitovia tekijöitä ovat turvallisuuden, merkityksellisyyden sekä käyttökelpoisuuden tunteet. Yksilölle on tärkeää, että hänen tekemällään työllä on merkitystä ja hänen taidoilleen on käyttöä. Sitoutumista ja yksilön sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa ihmisten perustarpeiden, kuten kyvykkyyden, hyvinvoinnin, itsenäisyyden sekä yhteyden kokemisen tyydyttämisenä. Yksilön ollessa motivoitunut, hän ei vieraannu organisaatiosta. Työympäristöllä on suuri merkitys yksilön sitoutumisen ja hyvinvoinnin tukemisessa ja sitä kautta myös muutosintoa löytymisessä. Toisaalta yksilön sitoutumiseen vaikuttavat myös johtaminen, työmotivaatio sekä työn erilaiset ominaisuudet, kuten vaihtelee-

vuus, haastavuus ja itsenäisyys. Organisaatioon sitoutunut yksilö on sisäisesti motivoitunut, joka puolestaan on avaintekijä muutoksen löytymisessä. (Pondeva 2010, 18.)

Yksilön sisäinen motivaatio työntekoon ei ole aina itsestäänselvyys. Yksilön joutuessa uhrautumaan liikaa tai kun tämän osaamistaan hyödynnetään vain rajoitetusti, yksilö turhautuu ja tyytymättömyys organisaatiota kohtaan kasvaa. Lisättäessä yksilön hyvinvointia, mahdollisuudet muutoksessa onnistumiseen paranevat. Yksilön muuttaessa käyttäytymistään vapaaehtoisesti, hyvinvoinnin voidaan nähdä lisääntyvän lähes automaattisesti. Hyvinvoinnin lisääntyessä myös positiiviset ajatukset muutosta kohtaan yleensä kasvavat. Mitä myönteisempi yksilön näkemys muutoksesta on, sitä parempi on myös hänen muutosintonsa. (Pondeva 2010, 19.)

Muutoksen löytämisen kannalta on tärkeää myös oman osaamisen jatkuva kehittäminen. Oma osaaminen on muuttuvassa maailmassa eräänlainen henkivakuutus, jolla yksilö voi pitää omasta markkina-arvostaan huolta. Esimiehen tehtävänä on tukea yksilöitä osaamisen kehittämisessä ja ohjata heitä kehittymään organisaation kannalta oikeaan suuntaan. Monille uusin asioiden oppiminen on jo itsessään kiehtovaa ja mielenkiintoista. Oppiminen voi parhaimmillaan lisätä myös intoa löytää uusia, kehitettäviä asioita. Yksilön ollessa innostunut omasta oppimisestaan, hän on huomaamatta innostunut myös itse muutoksesta. Organisaation osaispääoma on yksi yrityksen tärkeimpiä kilpailutekijöitä, joista taitavalla johtamisella tehdään todellinen kilpailuetu ja erottautumistekijä. (Pondeva 2010, 19-20.)

Kilpailuedun saavuttaminen ja ylläpitäminen vaativat organisaatiolta kilpailijoita nopeampaa oppimista, joka muutoksen kannalta vaatii jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista. Hallitsemalla muutosprosessinsa, arvostamalla henkilöstöä ja sisäistämällä jatkuvan oppimisen merkityksen organisaatiot menestyvät nykypäivän haastavassa toimintaympäristössä muita paremmin. Elinikäinen oppiminen on sekä organisaation että yksilön kannalta suuri haaste, mutta siinä onnistuessaan sekä organisaatio että siellä työskentelevät yksilöt ovat muutoksintoisia ja suhtautuvat muutokseen luontevasti. (Pondeva 2010, 20.)

Samaistuminen organisaatioon on yksilön muutoksen kannalta olennaista. Mikäli yksilön oma ja ammatillinen minä eroavat toisistaan voimakkaasti, ei yksilö löydä paikkaansa organisaatiossa eikä samaistumista voi tapahtua. Esimiehen rooli yksilön samaistumisen kannalta on merkittävä, sillä hänellä on mahdollisuus tiettyyn rajaan asti auttaa yksilöllisten ominaisuuksien huomioimisessa ja sitä kautta yksilön samaistumisessa organisaatioon. (Pondeva 2010, 20-21.) Mitä paremmin oma ja ammatillinen minä vastaavat toisiaan, sitä helpompi yksilön on organisaatioon samaistua ja löytää muutoksinto haastavissakin tilanteissa.

Muutos on aina pitkä prosessi, johon vaikuttavat lukuisat eri tekijät. Positiivisetkin muutokset vievät oman aikansa. Yksilöt eivät ole koneita, joita voisi ohjelmoida uuteen automaattisesti.

Hyväksyäkseen muutoksen yksilöt tarvitsevat aikaa, tietoa ja tukea. Vain tällä tavalla muutosinto voi kasvaa ja kehittyä jokaisessa yksilössä. (Ponteva 2010, 21.)

3.3 Muutosroolit

Yksilöt omaksuvat organisaation arjessa eri rooleja sekä tietoisesti että huomaamattaan. Muutostilanteessa yksilöiden eri roolit korostuvat ja vahvistuvat. Muutostilanteessa on myös tyyppistä, että yksilöistä paljastuu uusia piirteitä, joihin myöskään työtoverit tai esimiehet eivät ole osanneet varautua. Organisaatiosta riippumatta muutostilanteessa toistuu useasti samankaltaiset roolit. Mattila on teoksessaan otollinen tilaisuus (2008, 40) jaotellut roolit viiteen eri pääryhmään: aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositio sekä opportunistit. Yksilö ei edusta muutoksen aikana välttämättä ainoastaan yhtä roolia, vaan rooli voi muutoksen aikana vaihtua tai hän voi edustaa myös eri roolien yhdistelmää. (Mattila 2008, 40.) Tästä syystä roolijaako ei ole tyhjentävä, mutta antaa osviittaa eri yksilötyypeistä kattavasti.

Johdon, esimiesten ja eri kehitysvastaavien on muutosprosessin aikana välillä vaikeaa ymmärtää, etteivät kaikki yksilöt pysty muutostilanteessa välttämättä säilyttämään vanhaa toimintakykyään saati oppimaan ja kehittämään uutta. Tällaiset yksilöt lamaantuvat muutoksesta nopeasti ja passivoituvat helposti. Lamaantuneiden yksilöiden lisäksi haasteita johdolle ja esimiehille asettaa yksilöissä heräävä muutosvastarinta, joka pahimmillaan voi ilmetä jopa erilaisina kapinoina. Muutosta rajusti vastustavat yksilöt ovat usein johdon tavoittamattomissa eikä heitä tämän vuoksi ole helppoa saada innostumaan muutoksesta. Eri roolien tiedostaminen on tärkeää niin johdon, esimiesten kuin henkilöstönkin kannalta. Tietoisuus yksilöiden eri tavoista käyttäytyä muutoksen aikana lisää ymmärrystä koko työyhteisössä, joka puolestaan auttaa hyvän työilmapiirin säilyttämisessä haastavankin muutostilanteen aikana. (Mattila 2008, 41; 49.)

Toisaalta johdon ja esimiesten kannalta on huojentavaa tiedostaa, ettei mikään muutostilanne voi hyvinkään johdettuna miellyttää kaikkia. On luonnollista, että työyhteisöstä hankkiudutaan pois juuri muutosprosessin tai kehityshankkeen aikana. Vaihtuvuutta ei kannata ottaa pelkästään negatiivisena asiana, vaan se voi parhaimmillaan puhdistaa organisaation ilmaa ja parantaa sitä kautta työilmapiiriä. Johdon ja esimiesten on kuitenkin pidettävä huolta, ettei yksilöitä leimata tietyn roolin omaaviksi. Yksilö, joka on suhtautunut aikaisempaan muutokseen hyvinkin vastahakoisesti, voi toisen muutoksen kohdalla käyttäytyä täysin eri tavalla. Yksilön rooli kussakin muutostilanteessa on siis tunnistettava tapauskohtaisesti ja valita lähestymistapa sen mukaan. (Mattila 2008, 47; 49-50.)

3.3.1 Aktivistit

Aktivistit ovat organisaatiossa henkilöitä, jotka ovat muutosten onnistumisen kannalta olennaisessa asemassa. He ovat muutoksen vetureita, jotka kokeilevat ja käynnistävät uutta innokkaasti. Uudistusmielisyytensä vuoksi aktivistit ovat organisaatioissa usein myös henkilöitä, jotka ajautuvat avoimiin konflikteihin vanhojen toimintatapojen ja perinteiden kanssa. Aktivistit innostuvat uusista projekteista yleensä jo ennen kuin hyödyt oman työn tai työyhteisön kannalta ovat varmasti selvillä. Muutos on aktivisteille mahdollisuus oppia uutta ja kehittää omaa ammattitaitoa samalla, kun heitä vetää puoleensa siitä saatava palkinto. (Mattila 2008, 41.)

Osa aktivisteista pitää suhtautumistaan muutokseen luonnekysymyksenä. On kuitenkin todettu, että hyvällä johtamisella muutosaktivisteja on myös mahdollista kasvattaa työpaikoille. Kyse on ilmiöstä, johon viitataan usein englanninkielen sanalla empowerment eli voimaistaminen. Uudistusvaiheessa olevassa organisaatiossa uusien potentiaalisten aktivistien tunnistaminen on tärkeää, sillä usein juuri heistä löytyy tärkeimpien projektien vastuuhenkilöt. Aktivistit nauttivat osallistumisestaan uuden tekemiseen ja heidän usko omiin kykyihin syvenee tiukoissa tilanteissa. (Mattila 2008, 41.)

Aktivisteille on tyypillistä yksilön oman vastuun korostaminen omasta osaamisestaan sekä työpaikkansa säilymisestä. Tästä syystä aktivistien suhtautuminen huonosti suoriutuvia yksilöitä tai vastarintaa kohtaa on usein varsin kova. Taustalla on monesti pettymys yksilöiden innostuksen puuttumisesta sekä siitä, etteivät muut ymmärrä muutoksen hienoutta tai sen tuomia mahdollisuuksia. Asenteellaan aktivistit lietsovat tiedostamattaan myös vastarintaa, sillä kaikki yksilöt eivät koe, että muutoskyvyn ja innostuksen ylläpitäminen on heidän velvollisuutensa. Aktivistit ovat kärsimättömiä suhtautumisessaan vastustukseen ja kyvyttömiä suvaitsemaan kritiikkiä. Tämä puolestaan aiheuttaa vastakkainasettelua työyhteisön muiden yksilötyyppien kanssa. Vauhtisokeutta voikin pitää aktivistien suurimpana heikkoutena. (Mattila 2008, 41-42.)

Esimiehen kannalta aktivistit ovat äärimmäisen tärkeä ryhmä ja vaativat tämän vuoksi erityistä huolenpitoa. Motivaation ja sitoutumisen lähteiden tunnistaminen on aktivistien kohdalla tärkeää. Vaikka aktivistit ovat usein jo valmiiksi hyvin sitoutuneita omaan työpaikkaansa, ei heidän sitoutumisensa ja motivaationsa kestä läpi muutosprosessin, mikäli muutos ei ruoki aktivistin omaa ammatillista identiteettiä esimerkiksi kehittäjänä tai projektipäällikkönä. Aktivistit kaipaavat vaihtelua eivätkä tämän vuoksi usein sovi asiantuntijatehtäviin, joissa vaaditaan useamman vuoden sitoutumista. Aktivistit eivät myöskään ole parhaimmillaan muutosprosessin toimeenpanovaiheessa. Tämän vuoksi he jättävätkin projektin hiomisen ja viimeistelyn mielellään organisaation muille jäsenille. (Mattila 2008, 41.) Taulukoon 5 on koottu

aktivistin vahvuudet ja heikkoudet. Lisäksi taulukkoon on poimittu muutama vinkki, joilla esimies ja työyhteisö voivat tukea aktivistin roolia.

Vahvuudet	Heikkoudet
Kehittäjäluonne Uudisraivaaja Innostus ja innostavuus Joustavuus uusissa tilanteissa Korkea omaksumiskyky Sitoutuminen kehittämiseen	Uutuuden kaipuu Rutiinien karttaminen
Esimiesten tehtävät	Työyhteisön haasteet
Innostaa ja ruokkia motivaatiota Taata tuki ja työrauha Hillitä vauhtia ja vahvistaa kärsivällisyyttä	Antaa tilaa ja tukea Palauttaa välillä unelmista maanpinnalle Välttää mustasukkaisuutta ja tarpeettomia törmäyksiä

Taulukko 5: Aktivisti työyhteisössä
(Mattila 2008, 41).

3.3.2 Seurailijat

Suhteessa muutokseen seurailijat edustavat aktivisteja varovaisempaa linjaa. He muodostavat työpaikoilla usein suurimman hiljaisen enemmistön. Seurailijat jättäytyvät muutoshankkeen alkuvaiheessa mieluusti sivustatarkkailijan rooliin samalla ollen perustoiminnan tukipilareita. He kokevat edustavansa myös eräänlaista maalais- tai kaupunkilaisjärkeä työpaikoilla. Seurailijoille on tyypillistä, ettei heille muutostilanteessa riitä pelkkä kannustus tai innostus, vaan uskon vahvistumiseksi he vaativat arkisia näyttöjä. Muutoksen toimivuus ja tarpeellisuus tulee todistaa käytännössä. Perustelut ja riittävän varmuuden saatuaan seurailijat asettuvat kuitenkin tiiviisti uuden toimintamallin taakse ja edesauttavat näin muutoksen onnistumista. (Mattila 2008, 43.)

Riittävän uskon muutoksen pysyvyyteen ja onnistumiseen saavutettuaan seurailijat kestävät sitoutuneina monet vastoinkäymiset. Tämä on organisaation ja työyhteisön muutoksen jatkuvuuden ja toiminnan tuloksellisuuden kannalta tärkeä voimavara. Seurailijoiden kohdalla on myös hyvä huomioda, ettei alun passiivisuus ja innostuksen puute ole merkki vastarinnasta. Seurailijat aiheuttavat työyhteisössä harvoin vakavia ristiriitoja ja ovat tältäkin kannalta tärkeä muutosta tukeva ryhmä. (Mattila 2008, 43.)

Seurailijat kiinnittyvät voimakkaasti lähityöyhteisöön ja sitoutuvat työpaikkaansa. Mitä tärkeämmältä työyhteisö tuntuu, sitä suurempiin uhrauksiin yksilö on valmis. Seurailijat ovat muutostilanteessa valmiita tinkimään omasta mukavuudestaan ja uhrautumaan yhteisen hyvän

vuoksi, vaikka heidän toimintansa muuten perustuu usein yksilöllisiin valintoihin. Ominaisuudesta johtuen seurailijat tahtovat usein jäädä äänekkäiden aktivistien ja epäilijöiden jalkoihin. Tämän vuoksi erityisesti johdon ja esimiesten on tärkeää muutostilanteessa huomata myös perustyön merkitys ja varmistaa, että myös hiljaisemmat yksilöt tulevat kuulluiksi ja palkituiksi. (Mattila 2008, 43.) Seurailijan vahvuudet ja heikkoudet on koottu taulukkoon 6.

Vahvuudet	Heikkoudet
Sitoutuminen rutiineihin ja perustehtävään Sitoutuminen työyhteisöön ja työnantajaan Sitoutuminen päätöksiin Vahva osaaminen omalla asiantuntemusalueella Kokemus ja hiljainen tieto	Varovaisuus Tulevaisuudenkuva liiankin jalat maassa Ajoittainen vanhakantaisuus
Esimiesten tehtävät	Työyhteisön haasteet
Innostaa ja ruokkia motivaatiota Sitouttaa muutokseen ja kehittämiseen Korostaa perustyön arvoa	Antaa tilaa ja mahdollisuuden tulla kuulluksi Erottaa varovaisuus vastentahtoisuudesta Muistaa perustyön arvo

Taulukko 6: Seurailija työyhteisössä
(Mattila 2008, 44).

3.3.3 Epäilijät

Epäilijät suhtautuvat nimensä mukaisesti muutoksiin varautuneesti. Epäluulon ja varautuneisuuden taustalla vaikuttavat usein huonot aikaisemmat kokemukset eri muutostilanteista joko omassa työelämässä tai lähipiirissä. Epäilijän roolin omaksuvat yleisimmin ne työyhteisön yksilöt, jotka ovat pitkän kokemuksen myötä saavuttaneet itselleen työyhteisössä tunnustetun aseman. Heitä voidaan tämän vuoksi pitää myös eräänlaisina työyhteisön mielipidevaikuttajina. Seurailijoiden tapaan myös epäilijät ovat hyvin lojaaleja omaa työnantajaansa kohtaan, mutta muutostilanteissa epäilijöiden varautunut suhtautuminen purkautuu usein pelkojen ja epäilysten tahattomana kylvämisenä työyhteisön muihin jäseniin. Pelot ja epäilykset leviävät sitä nopeammin ja laajemmin, mitä arvostetumpi ja korkeampi asema epäilijällä organisaatiossa ja työyhteisössä on. Epäilijöiden määrän kasvaessa uudistusaloitteiden ja muutosprosessin eteneminen hidastuu ja epäilijöiden synkeä ennuste alkaa toteuttaa itse itseään. (Mattila 2008, 44.)

Epäilijöille on tyypillistä, että heidän mielialaansa painavat pettymykset aikaisempiin muutoksiin ja täyttymättä jääneisiin toivekuviin parannuksista. Johdon ja organisaatioviestinnän suuret missio-, visio- ja strategiajulistukset ovat puhetasolle jäädessään yksi suurimpia syitä epäilijöiden epäuskoon muutoksen onnistumisesta. Toisaalta epäilijöiden kohdalla ongelma ei aina ole itse muutoksessa tai uudistushankkeessa itsessään, vaan pikemminkin muutosproses-

sin hitaassa etenemisessä. Epäilijät odottavat usein näkevänsä tuloksia silloin, kun niitä on luvattu. Muutosprosessin venyessä epäilijöiden into muutoksen onnistumiseen usein murenee. Epäilijät kyseenalaistavat muutoksen herkästi myös silloin, mikäli tavoiteltu uusi malli ei ole sopusoinnussa entisen toiminnan arvopohjan kanssa. Tähän ongelmaan johdon tai organisaatioviestinnän on hyvin vaikea vaikuttaa, sillä organisaation arvot eivät ole käskettävissä. (Mattila 2008, 44-45.)

Epäilijät eivät kyynisyydestään huolimatta ole loputtomia muutoksen vastaanpanijoita. Monella epäilijällä sitoutuminen ja asennoituminen omaan työhön säilyy myönteisenä, vaikka muutoshankkeen sulattelu viekin aikaa. Ongelmien avoin puiminen työyhteisössä antaa epäilijöille mahdollisuuden sopeutua uuteen tilanteeseen helpommin ja parhaassa tapauksessa auttaa epäilijöitä myymään muutoksen lopulta itse itselleen. Toisaalta muutoksen sulattelulle ei usein ole mahdollista varata riittävästi aikaa, jolloin epäilijöiden vakuuttamiseen ei ehditä riittävästi panostaa. Tämä todellinen ongelma on haasteellinen erityisesti johdolle ja esimiestyölle. (Mattila 2008, 45.) Epäilijöiden vahvuudet ja heikkoudet on koottu taulukkoon 7.

Vahvuudet	Heikkoudet
Sitoutuminen rutiineihin ja perustehtävään Sitoutuminen työyhteisöön ja työnantajaan Sitoutuminen päätöksiin Vahva osaaminen omalla asiantuntemusalueella Kokemus ja hiljainen tieto Mahdollisuus myönteiseen mielipidevaikuttajuuteen	Varovaisuus Passiivisuus Pessimismi Kielteinen viestintä ja mielipidevaikuttaisuus Selvä vanhakantaisuus ja kiintymys perinteisiin
Esimiesten tehtävät	Työyhteisön haasteet
Vakuuttaa muutoksen tarpeellisuudesta Sitouttaa muutokseen ja kehittämiseen Korostaa perustyön arvoa	Antaa tilaa Osoittaa kärsivällisyyttä Suodattaa mielipidevaikuttajan kritiikki Muistaa perustyön arvo

Taulukko 7: Epäilijä työyhteisössä
(Mattila 2008, 46).

3.3.4 Oppositio

Opposition asenne muutokseen on epäilijöiden vastustavaa asennetta huomattavasti jyrkempi. Tyypillisessä tilanteessa oppositio näkee muutoksessa pelkkiä negatiivisia ja menetettäviä puolia. Vastahakoisuutta lisää usein myös oman ja lähityöyhteisön arvostuksen kokeminen uhatuksi. Oppositioon lukeutuvia yksilöitä on organisaatiossa harvassa, mutta he haluavat usein puhua koko ammattikunnan tai organisaation puolesta. Tästä johtuen yksilöiden todellisia vaikuttimia vastahakoisuudelle on toisinaan vaikea selvittää. Ryhmän suojissa yksilöt koke-

vat myös omien etujen valvomisen helpommaksi. Oppositio onkin ryhmänä yhteistä vihollista kohtaa harvinaisen yksituumainen. (Mattila 2008, 46.)

Oppositio-ryhmään lukeutuu usein yksilöitä, joilla on organisaatiossa arvostettu ja samalla suojattu asema. Tämä karsii helposti yksilöllistä aloitteellisuutta ja pohjustaa työyhteisön kulttuurin kääntymistä erityisen muutosvastaiseksi. Käyttäytyminen on rajoittunutta ja vanhoissa säännöissä pitäytymistä, jolloin organisaation etu jää taka-alalle. Tämänkaltaisen käyttäytyminen muutostilanteissa on tuttua monilla työpaikoilla ja käy lopulta raskaaksi myös työyhteisön muille jäsenille. Opposition edustaman vastahangan alkaessa haitata ryhmän yleistä henkeä ja maltillisen enemmistön suoriutumista muutostilanteessa, muiden yksilöryhmien empatiakyky usein loppuu. Ylikuormitetuksi itsensä kokeva työyhteisö ei jaksakaan tuloksetonta vastarintaa loputtomasti ja vaatii lopulta vastustajia joko sopeutumaan tilanteeseen tai vaihtoehtoisesti työnantajaa puuttumaan tilanteeseen työjärjestyksen palauttamiseksi työpaikalle. (Mattila 2008, 46-47.) Opposition vahvuudet ja heikkoudet on kuvattu taulukossa 8.

Vahvuudet	Heikkoudet
Sitoutuminen rutiineihin ja perustehtävään Sitoutuminen työyhteisöön ja työnantajaan Sitoutuminen päätöksiin Kokemus ja hiljainen tieto	Taipumus haitantekoon Pessimismi Kielteinen viestintä ja mielipidevaikuttaisuus Selvä vanhakantaisuus ja kiintymys perinteisiin
Esimiesten tehtävät	Työyhteisön haasteet
Vakuuttaa muutoksen tarpeellisuudesta Rajoittaa haitallista toimintaa Puhalttaa tarvittaessa peli poikki	Osoittaa kärsivällisyyttä Muistuttaa pelisäännöistä Suodattaa väärä kritiikki Estää työyhteisön hengen pilaaminen

Taulukko 8: Oppositio työyhteisössä
(Mattila 2008, 47).

3.3.5 Opportunistit

Opportunistien ryhmään kuuluvien yksilöiden osuus organisaatiossa on usein pieni ja kyseiseen ryhmään kuuluvat yksilöt herättävät suomalaisessa yhteiskunnassa lähinnä kielteisiä tunteita. Opportunistit ovat välinpitämättömiä muutoksen lopputuloksen sisällöstä ja edellyttävät muutokselta käytännössä ainoastaan sitä, että se sopii omiin tavoitteisiin ja näyttää hyvältä meriitiltä ansioluettelossa. Opportunistit suhtautuvat muutosprosessin aikana tapahtuviin jatkuviin suunnanmuutoksiin joustavasti, joka osaltaan osoittaa heidän välinpitämättömyytensä muutosta kohtaan. Johdon ja esimiesten kannalta opportunistien ryhmä on kuitenkin houkutteleva, sillä he ovat usein käteviä työrukkasia lyhyen aikavälin tulosten saavuttamisessa. Toisaalta

tämä heikentää organisaation työkulttuuria ja pahimmassa tapauksessa murentaa sen täysin. (Mattila 2008, 48.)

Henkilöstön mielestä opportunismin koetaan lisääntyvän organisaatiossa hierarkiassa ylöspäin mentäessä. Opportunisteilla on usein voimakas kilpailuvietti, joka näkyy tietyissä rooleissa muun muassa oman roolin puolustamisena, riskinottona sekä juonitteluna. Opportunismia esiintyy niin henkilöstön, esimiesten kuin johdonkin keskuudessa. Opportunistien ryhmä tuomitaan henkilöstön osalta usein yksipuolisesti ja heidän koetaan epärehellisin keinoin jahtaa- van voittoja, jotka ovat muilta pois. Saneeratussa organisaatiossa työntekijät tuntevat epä- luottamusta työnantajaansa ja sen johtoa kohtaan, jos muutostilanteissa oman paikan puolus- taminen onnistuu parhaiten opportunistien kylmäverisyydellä sekä häikäilemättömyydellä. Johdon tehtävä onkin haastava, sillä samalla, kun he yrittävät nähdä opportunistien toiminta- tavan osana organisaation arkipäivää, heidän tulee myös välttää, ettei ryhmä häikäilemättö- myydellä saa etua muihin ryhmiin nähden. (Mattila 2008, 48.)

Opportunistit eivät aina ole pelkästään oman edun tavoittelijoita. He voivat olla myös hyvin aktiivisia mielipiteiden esiintuojia, jotka tämän vuoksi leimataan opportunisteiksi. Aktiiviset yksilöt, jotka tuovat avoimesti itseään, ajatuksiaan ja ideoitaan esille, herättävät hiljaisem- missa yksilöissä usein ajatuksen siitä, että kyseinen henkilö tavoittelee vain omaa etuaan muiden kustannuksella. Hiljaisempien ryhmien edustajat kokevat, että he jäävät taka-alalla, vaikka tosiasiaa näin ei olisikaan. Johdolla ja esimiehillä on tämän vuoksi suuri vastuu siitä, että jokainen ryhmä tulee kuulluksi ja nähdyksi omalla tavallaan. Johdon on myös pidettävä huolta, ettei minkään ryhmän edustaja voi pelkällä luonteellaan nousta ylitse muiden. (Matti- la 2008, 48.) Opportunistien vahvuudet ja heikkoudet on kuvattu taulukossa 9.

Vahvuudet	Heikkoudet
Joustavuus uusissa tilanteissa Korkea omaksumiskyky Tehokkuus	Säännöistä piittaamattomuus Sitoutumisen puute Rutiinien ja velvollisuuksien karttaminen Oman edun tavoittelu
Esimiesten tehtävät	Työyhteisön haasteet
Ohjata työtä oikeaan suuntaan Synnyttää oikeaa motivaatiota Rajoittaa haitallista toimintaa Puhalttaa peli tarvittaessa poikki	Sietää piittaamattomuus säännöistä ja muusta työyh- teisöstä Estää työyhteisön hengen pilaaminen Edellyttää oikeudenmukaisuutta esimiehiltä ja johdolta

Taulukko 9: Opportunisti työyhteisössä
(Mattila 2008, 48).

3.4 Muutoksen kokeminen

Yksilön tapaan kokea muutos vaikuttaa oman persoonallisuuden, aikaisempien kokemusten, muutoksen luonteen ja tavoitteen lisäksi yksilön suhtautuminen omaan työhön ja työpaikkaan. Mitä suurempi organisaation liittymisen halu on, sitä enemmän siitä on hyötyä niin yksilölle itselleen kuin työnantajallekin. Tunteen olleessa päinvastainen, aiheuttaa se usein ongelmia. Yksilön ollessa innostunut työstään ja tietäessään, minkälaisessa organisaatiossa hän työskentelee, hänen on helpompi sitoutua ja motivoitua myös muutostilanteissa. (Ponteva 2010, 33.)

Työntekijän kokiessa organisaation arvot, toimintatavat ja tavoitteet omikseen, hän haluaa mitä todennäköisimmin myös olla osa organisaatiota. Kiinnittymiseen vaikuttaa suurelta osin se, miten hyvin yksilö tietää tehtävänsä, tuntee organisaation, pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä sekä näkee tekemänsä työn osana suurempaa kokonaisuutta. Innostuneisuus ja ylepy omasta työstä ja organisaatiosta mahdollistavat, että yksilö tekee työtä mielellään sekä itseään että organisaatiotaan varten. Työ motivoi ja tuottaa lisäarvoa, kun tehty työ on selkeästi osa kokonaisuutta. (Ponteva 2010, 34.)

Organisaatioon kiinnittyminen alkaa usein jo rekrytointivaiheessa ja jatkuu läpi työelämän. Pohja yksilön ja organisaation suhteelle luodaan perehdytyksen ja koeajan aikana, jonka vuoksi ensimmäiset kuukaudet ovat organisaatioon kiinnittymisen kannalta olennaisimmat. Kun pohja on luotu hyvin, ei yksilö pettymyksen koetelllessakaan halua irtautua organisaatiosta. Toisaalta joskus voi olla, että yksilö hyvästä pohjasta huolimatta kasvaa organisaatiosta erilleen ja päättää lähteä muihin tehtäviin. Tämä on luonnollinen osa yksilön työelämän kaarta eikä sisällä sen suurempaa dramatiikkaa. (Ponteva 2010, 33.)

Liiasta kiinnittymisestä organisaatioon voi olla yksilölle myös haittaa. Nykypäivänä yksilön on oltava valmis erilaisten muutosten seurauksena vaihtamaan kiintymyksensä kohdetta välillä nopeastikin ja tällöin heikosta kiinnittymisestä organisaatioon voi olla jopa etua. Kun yksilöllä on vähemmän menetettävää vanhasta irrottauduttaessa, kiintyminen uuteen on kenties helpompaa. Välttämällä liikaa kiintymistä organisaation ja sen identiteettiin myös luopuminen vanhasta on helpompaa ja sitä kautta muutoksiin sopeutuminen nopeampaa. Vahva kiinnittyminen organisaatioon on tyypillistä vanhemmille, organisaatiossa kauan työskennelleille yksilöille. Heille vanhasta irtautuminen muutostilanteessa on usein hankalaa. Vanhasta luopumiseksi yksilöllä onkin oltava selkeä käsitys siitä, mihin uuteen hän voi kiinnittyä. (Ponteva 2010, 34.)

Muutoksen kokemisen kannalta on olennaista, tunteeko yksilö kuuluvansa organisaatioon vai ei. Tärkeää on huomata, että organisaatioon kuulumattomuuden tunne voi herätä myös muutoksen jälkeen, mikäli uusi työnkuva ei ole tarpeeksi itsenäinen, organisaatiosta ei saada riit-

tävästi tietoa tai yksilö ei voi enää vaikuttaa työhönsä. Yksilön kokiessa itsensä organisaation pelinappulaksi, organisaatioon voi olla vaikeaa ja monissa tapauksissa jopa mahdotonta kiinnittyä. Muutostilanteissa onkin erityisen tärkeää, miten hyvin yksilö voi kokea olevansa osa organisaatiota. Mitä suurempi yhteenkuuluvuuden tunne yksilöllä organisaatiota kohtaan on, sitä paremmin muutos voi onnistua. (Pondeva 2010, 34-35.)

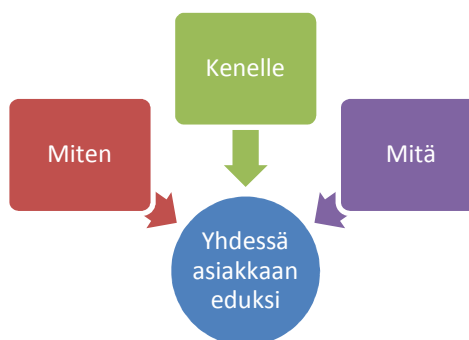
4 Uuden asiakkuusstrategian mukainen roolimuuotos yhteyshenkilöksi

Uusi asiakkuusstrategia vaati toteutuakseen paljon kohdeyrityksen taloudellisia sekä henkisiä resursseja. Valmisteluvaihe oli pitkä ja vaati tarkkoja pohdintoja siitä, mitä uudella asiakkuusstrategialla halutaan saavuttaa ja miten näihin toivottuihin tavoitteisiin päästäisiin. Suunnittelussa haastavaa oli huomioida organisaation eri yksiköiden ja toimintojen vaatimat omat erityispanostuksensa. Uudistusten aikataulutus sekä koulutusten järjestäminen vaati hyvää organisointikykyä. Myös ajantasainen viestintä oli koko muutosprosessin onnistumisen kannalta keskeisessä asemassa. Selkeällä aikataulutuksella, laajalla koulutustarjonnalla sekä ajantasaisella viestinnällä organisaatio kuitenkin takasi, että jokaisella muutokseen osallistuvalla oli mahdollisuus seurata uudistusten etenemistä reaaliaikaisesti ja hankkia uuden työnkuvan edellyttämää osaamista.

Asiakkuusstrategian uudistuksen taustalla ei ollut aikaisemman asiakkuusstrategian huonous. Pikemminkin uudistuksella pyrittiin tehostamaan aikaisempaa asiakkuusstrategiaa, jotta asiakkaita voitaisiin tulevaisuudessa palvelulla yhä paremmin. Tämän vuoksi asiakkuusstrategian uudistamisesta liikkeelle lähtenyt hanke nimettiin organisaatiossa ”Hyvästä parhaaksi-hankkeeksi”. Nimi pyrittiin muodostamaan siten, että se kuvaisi organisaation hyvää lähtöalaa muutokseen mahdollisimman hyvin. Uudella asiakkuusstrategialla ei ollut tarkoitus luoda uutta, vaan parantaa ainoastaan jo olemassa olevaa kulttuuria ja toimintatapaa.

4.1 Syyt asiakkuusstrategian uudistamisen taustalla

Syynä asiakkuusstrategian uudistamiseen oli kohdentaa yrityksen resurssit entistä tehokkaammin sekä saavuttaa sitä kautta kestävä kilpailuetua. Asiakkuusstrategialla haluttiin vahvistaa asiakassuuntautunutta toimintatapaa sekä parantaa asiakkaiden parissa tehtävän myyntityön systemaattisuutta ja tuloksellisuutta. Tavoitteena oli varmistaa yrityksen kannalta pitkäkestoiset ja sitoutuneet asiakkuudet, joita myös kehitettäisiin aktiivisesti. Uudella asiakkuusstrategialla pyrittiin lisäämään asiakastuntemusta, jonka avulla asiakkaille pystyttäisiin tarjoamaan heidän tarpeitaan vastaavat tuotteet ja palvelut tarkoituksenmukaisella tavalla oikea-aikaisesti. Kaiken taustalla oli asiakastyytyväisyyden parantaminen sekä suosittelun lisääminen. (Yritys X 2011a, 1.) Kuviossa 9 on esitetty pitkäkestoisen asiakkuuden peruselementit.



Kuvio 9: Pitkäkestoisen asiakkuuden peruselementit
(Yritys X 2011a, 1).

Vanhassa asiakkuusstrategiassa asiakassalkut olivat jakautuneet usealle eri toimihenkilölle eivätkä asiakkaiden vastuutuskriteerit olleet kaikissa tapauksissa tarpeeksi selkeitä ja yhteneväisiä. Eri asiakassalkut saattoivat sisältää hyvin eri kriteerein valittuja asiakkaita, jolloin resurssien kohdistaminen pankin kannalta tärkeimpien asiakkaiden hoitoon väheni. Toisaalta vastuutettujen asiakkaiden hoitomallista puuttui selkeät ohjeet ja toimintatavat. Tämä johti siihen, että jokainen toimihenkilö hoiti salkkuaan omalla tavallaan. Asiakassalkkuja hoidettiin epätasaisesti ja vaihtelut eri konttoreiden kartoitusasteissa saattoivat olla merkittäviä.

Vanhan asiakkuusstrategian suurimpana ongelmana oli, ettei vastuutettujen asiakkaiden kontaktointille jäänyt konttoreissa riittävästi aikaa. Asiakaskontaktointia piti tehdä pääasiassa kaiken muun tekemisen ohella eikä aikataulutettua kontaktointiaikaa ollut useinkaan mahdollista järjestää. Konttoriin kävelevät asiakkaat täyttivät päivät monesti kokonaan, jolloin vastuutettujen asiakkaiden kontaktoiminen siirtyi toiseen ajankohtaan. Päivien kontrolloiminen oli hankalaa, josta johtuen osa vastuutetuista asiakkaista jäi lopulta kokonaan kontaktoimatta. Uudella asiakkuusstrategialla haluttiin mahdollistaa, että asiakassalkkuja hoitavilla yhteyshenkilöillä oli mahdollisuus itse määrittää päivän kulku paremmin ja aikatauluttaa myös asiakkaiden kontaktoiminen kalenteriin etukäteen.

4.2 Uuden asiakkuusstrategian käyttöönotto

Vuoden 2011 alussa käyttöönotetun uuden asiakkuusstrategian tuomat muutokset olivat kohdeyrityksessä merkittäviä. Uuden asiakkuusstrategian myötä suuri osa aikaisemmista työnkuvista muuttui ja uuden roolin johdosta myös toimipiste usean toimihenkilön kohdalla saattoi vaihtua. Asiakkuusstrategian uudistuminen edellytti jokaisen organisaatiossa toimivan henkilön kohdalla jonkintasoista luopumista vanhasta. Osan toimihenkilöistä kohdalla tämä tarkoitti vanhojen, tuttujen asiakkaiden vaihtumista uusiin, osan kohdalla esimerkiksi koko työnkuvan vaihtumista. Olivat muutoksen vaikutukset oman työnkuvan kannalta kuinka suuria tai pieniä tahansa, niitä varmasti oli.

Uusi asiakkuusstrategia ei muuttanut organisaatiossa kaikkia aikaisempia työnkuvia. Tästä huolimatta uuden asiakkuusstrategian välilliset vaikutukset kohdistuivat organisaatiossa jokaiseen roolista ja toimipisteestä riippumatta. Tavoitteet muokattiin uutta asiakkuusstrategiaa vastaavaksi ja yhteistyötä eri yksiköiden välillä korostettiin. Uudessa asiakkuusstrategiassa korostui myös oman markkina-alueen tuntemus, joka tarkoitti ennen kaikkea omien asiakkaiden tuntemista ja heidän asiakkuuden arvon määrittämistä (Yritys X 2011a). Nämä kaikki muutokset vaikuttivat jollain tavalla jokaisen organisaatiossa työskentelevän henkilön arkeen. Vastuu muutoksen onnistumisesta olikin siis kaikilla, ei yksinomaan tulosityksillä tai radikaalin toimenkuvamuutoksen kokeneilla yksilöillä.

Jotta uuden asiakkuusstrategian tuomat muutokset tulivat mahdollisimman konkreettisiksi organisaation kaikille jäsenille, järjestettiin yrityksessä useita koko organisaation laajuisia tapahtumia. Kyseisissä tapahtumissa uudesta asiakkuusstrategiasta päästiin jakamaan kokemuksia sekä vaihtamaan mielipiteitä. Tapahtumien tavoitteena oli niin ikään lisätä tietämystä uuden asiakkuusstrategian tarkemmasta sisällöstä sekä parantaa yksilöiden valmiuksia vastata uusiin haasteisiin. Samaa työtä tekeville henkilöille oli lisäksi tarjolla erilaisia kokemustenvaihtoryhmiä, joissa jokaisella oli mahdollisuus jakaa mielipiteitään, kokemuksiaan ja kokemiaan ongelmia yhdessä toisten kanssa. Yhdessä tekemiseen panostettiin runsaasti ja tietoa jaettiin avoimesti.

Uusi asiakkuusstrategia asetti haasteita organisaation kaikille tahoille. Muutoksen ollessa mitava ja laaja-alainen, kohdeyrityksessä jouduttiin miettimään muutoksen tavoitteita ja seurauksia erityisen tarkasti. Kaikkea oli kuitenkin mahdotonta käydä läpi yhdessä, jonka vuoksi uudistukset vaativat jokaiselta yksilöltä myös omia ponnisteluja. Toiset pärjäsivät haasteessa paremmin, toisilla muutoksen hyväksyminen ei ole tapahtunut vielä.

4.3 Yhteyshenkilön rooli

Yhteyshenkilön roolissa toimii kohdeyrityksessä tällä hetkellä 44 henkilöä. Yhteyshenkilöiden tärkeimpänä tehtävänä on hoitaa heille vastuutettuja asiakkaita ja toimia heidän pääasiallisena yhteyshenkilönä yritykseen päin. Yhteyshenkilöiden määrä vaihtelee sen mukaan, kuinka paljon vastuutettavia asiakkaita organisaatiossa kulloinkin on. Vastuutettavien asiakkaiden määrä puolestaan vaihtelee kulloinkin voimassa olevien vastuutuskriteerien sekä yrityksen asiakasmäärän mukaan. Yhteyshenkilöiden rooli ja määrä elää siis koko ajan yrityksen muun arjen mukana.

4.3.1 Yhteyshenkilön rooliin hakeminen

Uuden asiakkuusstrategian myötä osa aikaisemmista nimikkeistä kohdeyrityksessä muutettiin. Lähtökohtana oli saada nimikkeistä informatiivisempia sekä vastuualuetta paremmin kuvaavia niin organisaation omalle välle kuin ulkoisille sidosryhmille ja asiakkaillekin. Lisäksi nimikkeiden haluttiin ilmentävän paremmin kohdeyrityksen brändiä sekä työnantajakuva. Yksilön näkökulmasta tehtävänimikkeellä koettiin olevan tärkeä merkitys motivaatiotekijänä, jonka vuoksi sen suunnitteluun panostettiin huomattavasti. (Yritys X 2011b.)

Yhteyshenkilö-nimike oli yksi uuden asiakkuusstrategian myötä käyttöönotetuista uusista nimikkeistä. Kyseistä nimikettä suunniteltaessa pyrittiin ottamaan huomioon niin organisaation sisäinen, ulkoinen kuin nimikettä käyttävän henkilönkin näkökulma. Nimikkeen suunnittelussa hyödynnettiin kohdeyrityksen henkilöstöltä saatuja mielipiteitä sekä asiakkaille teetetyn asiakastutkimuksen vastauksia. (Yritys X 2011b.)

Hakuprosessi yhteyshenkilön rooliin vaihteli toimihenkilöiden sekä hakuajankohdan mukaan. Syksyllä 2010 ensimmäisinä paikkaa hakeneet kävivät läpi mahdollisesti melko monivaiheisenkin valintaprosessin, joka sisälsi muun muassa erilaisia soveltuvuusarvioita, luonnekyselyitä, ryhmä- ja yksilöhaastatteluja sekä muita, tapauskohtaisesti tehtyjä arviointeja. Kaikki hakijat eivät kuitenkaan käyneet läpi koko edellä mainittua prosessia, vaan osa henkilöistä valittiin yhteyshenkilön rooliin joko pelkkien sähköisten soveltuvuusarvioiden, aikaisemman salkunhoidon kokemuksen tai esimerkiksi tuloksellisuuden perusteella. Syksyn 2010 jälkeen rooliin hakeneiden toimihenkilöiden kohdalla hakuprosessi ei välttämättä ole ollut enää yhtä monivaiheinen, vaan heidän kohdallaan hakuprosessi on pitkälti vastannut normaalia avoimen roolin hakuprosessia.

4.3.2 Yhteyshenkilön työnkuva

Yhteyshenkilön tärkeimpänä tehtävänä on hoitaa hänelle vastuutettuja asiakkaita säännöllisesti ja pitkäjänteisesti. Vastuutettuihin asiakkaisiin tulee olla aktiivisesti yhteydessä vähintään kerran vuodessa joko pankin tai asiakkaan omasta aloitteesta. (Yritys X 2011c.) Vuositaitaisten yhteydenottojen tarkoituksena on asiakkaan tarpeiden kartoittaminen, lisämyyntipotentiaalin tunnistaminen, asiakastietojen ylläpitäminen sekä asiakastyytyväisyyden varmistaminen. Päättävöitteena on sitouttaa asiakkaat yritykseen sekä saada heidät keskittämään asiointinsa yhteen paikkaan. (Yritys X 2012d.)

Yhteyshenkilö hoitaa hänelle vastuutettua asiakassalkkua pääasiassa kokopäiväisesti (Yritys X 2010). Muutamissa konttoreissa yhteyshenkilöt saattavat hoitaa niin kutsuttua yhdistelmäroolia, jolloin vain puolet päivittäisestä työajasta käytetään asiakassalkun hoitamiseen. Asiakas-

salkun kokoon vaikuttaakin suuresti se, missä toimipisteessä yhteyshenkilö toimii, työskenteleekö samassa toimipisteessä useampia yhteyshenkilöitä, hoidetaanko yhteyshenkilön roolin ohella myös muita tehtäviä ja minkälainen asiakassalkun luonne on. Näistä syistä johtuen asiakassalkun koko voi vaihdella 500 - 1000 asiakkaan välillä (Yritys X 2012f).

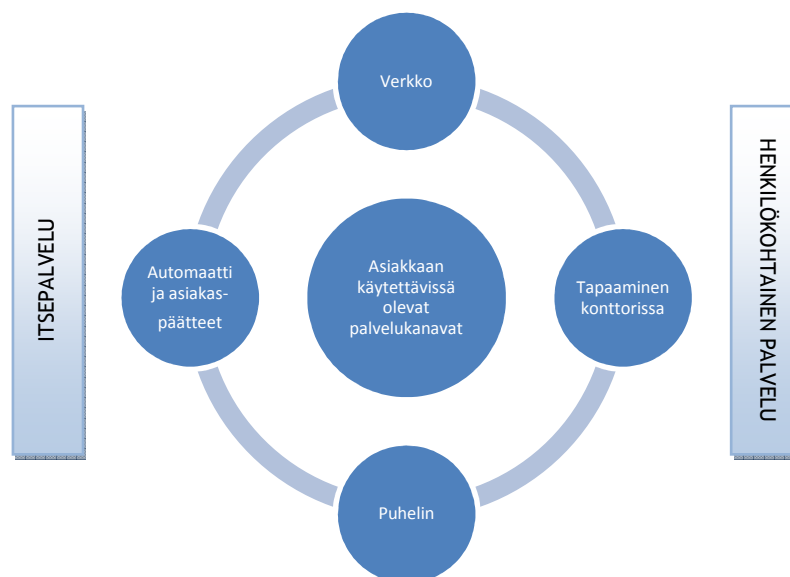
Asiakkaiden vastuutuskriteerit ovat kohdeyrityksessä yleisesti määriteltäviä sopimuksia siitä, millä tavoin asiakkaita salkkuihin lisätään. Lähtökohtaisesti asiakassalkkuihin ei tule vastuuttaa asiakkaita, jotka eivät yleisiä vastuutuskriteereitä täytä. Näin taataan, että jokaisen yhteyshenkilön asiakassalkku koostuu samoin kriteerein valituista asiakkaista. Vastuutuskriteereitä päivitetään säännöllisesti, jonka vuoksi omaa asiakassalkkua tulee päivittää jatkuvasti. Uusia vastuutettuja asiakkaita ilmestyy salkkuihin kuukausittain samalla, kun osa ennen vastuutuksen piirissä olleista asiakkaista tippuu pois. Asiakassalkku elää siis koko ajan, jonka vuoksi yhteyshenkilöillä tulee olla selkeä suunnitelma sen hallinnoimiseksi.

Asiakassalkun hallinnan helpottamiseksi ja yksinkertaistamiseksi yhteyshenkilöille muodostuu säännöllisesti erilaisia tehtäviä työlistoille, joiden avulla he voivat rytmittää asiakaskontaktointia. Tehtävien tarkoituksena on varmistaa asiakassalkun järjestelmällinen hoito vuosittain. (Yritys X 2012b.) Yhteyshenkilön omalla vastuulla on puolestaan huolehtia, että tehtävät tulevat hoidetuiksi ajallaan ja yleisten käytäntöjen mukaan. Tarkoituksena on, että tehtävien ja yhteyshenkilön oman salkunhoidon suunnitelman avulla asiakassalkkua saadaan kehitettyä ja myyntipotentiaalia hyödynnettyä (Yritys X 2012f). Samalla vältetään kilpailutilanteilta, kun asiakkaan tarpeet on selvitetty jo etukäteen (Yritys X 2012b). Näin taataan myös asiakastytyvyyden säilyminen.

Saavuttaakseen yhteyshenkilöille asetetun asiakaskontaktoinnin tavoitteen, yhteyshenkilön tulee hyödyntää asiakasyhteydenpidossa eri yhteydenpitokanavia monipuolisesti. Monikanavasta puhuttaessa tarkoitetaan konttoritapaamisten, puhelimen, verkon sekä muiden sähköisten viestimien tehokasta hyödyntämistä yhteydenpidossa asiakkaiden kanssa (Yritys X 2012c). Monikavanan hyödyntäminen on yhteyshenkilön roolissa olennaista, sillä kaikkien asiakkaiden tapaaminen kasvotusten ei ole käytettävissä olevan ajan puitteissa mahdollista. Yhteyshenkilön tehtävänä on jokaisen asiakkaan kohdalla arvioida, mikä asiointikanava hänelle kulloinkin parhaiten sopii. Kanavaa valittaessa on aina otettava huomioon myös asiakkaan oma toive. Yhteyshenkilöiden asiakassalkkujen kasvaessa puhelimen ja verkon hyödyntäminen akuuttien asioiden sekä lisämyynnin kanavana korostuvat kuitenkin entisestään.

Lähtökohtaisesti jokaisen asiakkaan kohdalla tulisi hyödyntää monikanavaa monipuolisesti, jotta myös asiakkaat itse oppisivat käyttämään eri kanavia eri tilanteissa. Yhteyshenkilön vastuulla on opastaa vastuutettuja asiakkaita eri kanavien käytössä sekä rohkaista myös itsepalvelukanavien, kuten automaattien ja asiakaspäätteiden hyödyntämiseen. Asiakkaiden halli-

tessa monikanavan käytön taataan, että asiakas saa palvelua vuorokauden ajasta tai viikonpäivästä riippumatta. Asiointi on helppoa ja vaivatonta, asiakkaat saavat uudenlaisia palvelukokemuksia eikä vastuutettua asiakasta sidota liiaksi omaan yhteyshenkilöön. (Yritys X 2012c.) Kaikki nämä yksittäiset näkökulmat tuovat lisäarvoa asiakkaalle, jolloin myös asiakastyytyväisyys kasvaa. Asiakkaan käytettävissä olevat palvelukanavat on havainnollistettu kuviossa 10.



Kuvio 10: Asiakkaan käytettävissä olevat palvelukanavat (Yritys X 2012c).

Yhteyshenkilöillä on mahdollisuus hyödyntää vastuutettujen asiakkaiden kohdalla myös yrityksen muita asiantuntijoita (Yritys X 2012d). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yhteyshenkilö voi varata vastuutettuja asiakkaitaan myös muille kuin itselleen. Palvelukanavana voi toimia asiakkaan tarpeesta riippuen mikä tahansa asiointikanava. Vinkitys, eli asiakkaiden ohjaaminen toiselle henkilölle on perusedellytys ennen kaikkea silloin, kun salkunhoitajan oma osaaminen ei riitä asiakkaan akuutin pankkiasian hoitamiseen. Sijoituspainotteiset yhteyshenkilöt eivät välttämättä hallitse rahoitusta ja toisin päin, jolloin vinkittäminen eteenpäin on välttämätöntä laadukkaan asiakaspalvelun takaamiseksi. Toisaalta asiakassalkun suuri asiakasmäärä ohjaa väistämättä vastuutettuja asiakkaita myös muille asiantuntijoille. Kuviossa 11 on havainnollistettu, kenelle kaikille yhteyshenkilö, jonka omaan osaamisalueeseen kuuluvat esimerkkitapauksessa päivittäiset pankkipalvelut sekä sijoitusosaaminen, voi asiakkaitaan ohjata.



Kuvio 11: Yhteyshenkilö ja muut osaaajat
(Yritys X 2012d).

4.3.3 Yhteyshenkilön ominaisuudet

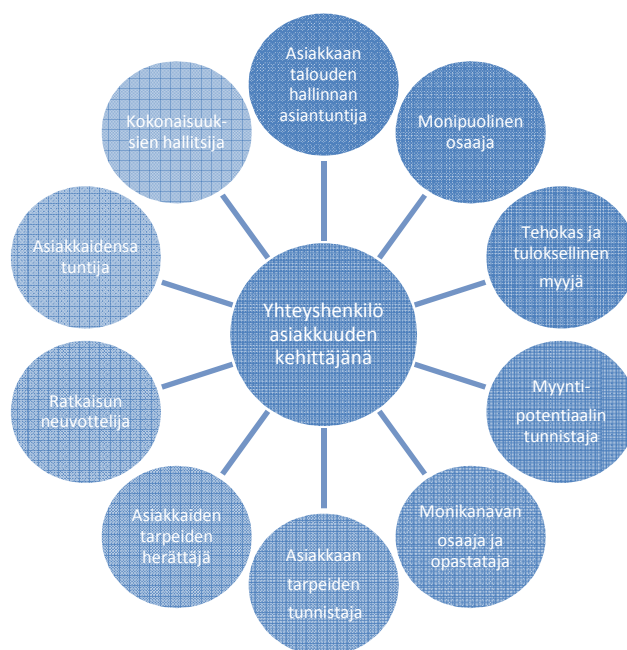
Hyvältä yhteyshenkilöltä vaadittavia ominaisuuksia on paljon. Tärkeimpänä yksittäisenä ominaisuutena voidaan pitää asiakaslähtöisyyttä. Roolin perusedellytyksenä on, että yhteyshenkilö toimii ihmisläheisesti ja ymmärtää asiakkaan toimintaa ja tarpeita. Yhteyshenkilön tulee osata tarjota asiakkaalle hänen elämäntilannettaan vastaavat kokonaisratkaisut, joiden kautta hän tuottaa lisäarvoa niin asiakkaalle itselleen kuin pankillekin. (Yritys X 2011b.) Asiakkuuksien kehittäjänä yhteyshenkilöltä vaaditaan myös pitkäjänteisyyttä, määrätietoisuutta sekä suunnitelmallisuutta asiakassalkun hoidossa.

Asiakaslähtöisyyden lisäksi yhteyshenkilön tulee kyetä itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon. Vastuun ottaminen omasta tuloksellisuudesta sekä tavoitteiden toteutumisesta on pitkälti yhteyshenkilön omalla vastuulla, vaikka tukea esimieheltä onkin saatavissa. Kyky ajankäytön suunnitteluun, töiden priorisointiin, jatkuvaan kehittymiseen ja oman toiminnan kriittiseen arviointiin kuuluvat hyvän yhteyshenkilön ominaisuuksiin. (Yritys X 2011b.) Yhteyshenkilön tulee olla myös aktiivinen sekä omata riittävä itseluottamus itsenäisen työn hoitamiseen. Kyky itsensä motivoimiseen on niin ikään yksi tärkeä ominaisuus, joka yhteyshenkilöllä on hyvä olla. (Yritys X 2010.)

Mahlamäen ja Uusitalon 180 avainasiakaspäälliköille vuonna 2009 tekemän väitöstutkimuksen (2009, 2) mukaan, menestymisen kannalta on löydettävissä kolme tärkeää persoonallisuuspiirrettä; ulospäinsuuntautuneisuus, sovinollisuus sekä tunnollisuus. Kaikki kolme piirrettä ovat tärkeitä myös yhteyshenkilöille. Heidän tulee olla sosiaalisesti rohkeita, uskaltaa olla esillä

sekä viihtyä muiden ihmisten seurassa. Yhteyshenkilö ei voi olla äkkipikainen, vaan hänen pitää pystyä kuuntelemaan ja toimimaan rauhassa myös ikävissä tilanteissa. Ahkeruus ja säännönmukainen toiminta ovat niin ikään perusedellytyksiä yhteyshenkilöille, jotta luvut asiat tulevat hoidetuiksi ajallaan ja sovitulla tavalla. (Mahlamäki & Uusitalo 2009, 2.)

Persoonallisten ominaisuuksien rinnalla yhteyshenkilöltä edellytetään organisaation strategian, rakenteen ja liiketoiminnan tuntemista. Yhteyshenkilön tulee osata toimia sovittujen arvojen ja toimintatapojen mukaisesti. (Yritys X 2011b.) Osaamisen suhteen yhteyshenkilöllä tulee olla monipuolinen osaaminen kaikilta yksittäisiltä osa-alueilta. Lisäksi yhteyshenkilön tulee hallita monikanavan käyttö sekä kyetä hyödyntämään muita asiantuntijoita oman työnsä tukena. (Yritys X 2012f.) Yhteyshenkilön laajaa osaamista on havainnollistettu kuviossa 12.



Kuvio 12: Esimerkkejä yhteyshenkilön laajasta osaamisesta
(Mukaillen Yritys X 2011b).

Yhteyshenkilön ominaisuuksien ja osaamisen pohjalta muodostetaan asiakassalkku. Asiakassalkun muodostamisessa on tavoitteena huomioida yhteyshenkilön ominaisuudet ja valmiudet mahdollisimman hyvin. Näin taataan paras mahdollinen asiakaspalvelu juuri kyseisen asiakassalkun asiakkaille. Yhteyshenkilön osaamisesta riippuen asiakassalkku voi olla joko rahoitus-, sijoitus- tai yrityspainotteinen. Joidenkin kohdalla asiakassalkku voi olla myös yhdistelmä esimerkiksi rahoitus- ja sijoituspainotteisista asiakkaista.

Yhteyshenkilön roolin hoitaminen menestyksekkäästi vaatii yhteyshenkilöltä sekä monia persoonallisia ominaisuuksia että laajaa osaamistaustaa. Ennen kaikkea rooli vaatii yhteyshenki-

löltä kuitenkin omaa halua ja innostuneisuutta hoitaa vastuutettuja asiakkaita. Yhteyshenkilön roolissa oppiminen on välttämätöntä, jotta asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin osataan vastata. Yhteyshenkilön työ on itsenäistä, joka tuo sekä vapauksia että vastuuta oman työnteon suhteen.

4.4 Tutkimusasetelma- ja menetelmät

Tutkimusasetelma kietoutuu uuden asiakkuusstrategian ympärille, jonka toimesta monen toimihenkilön työnkuva kohdeyrityksessä muuttui. Tutkimuksessa selvitetään, miten uudistuneen asiakkuusstrategian mukainen roolimuuutos yhteyshenkilöksi on vastaajien keskuudessa koettu. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastauksia siihen, onko muutos yhteyshenkilöksi koettu kaikkien vastaajien keskuudessa samalla tavalla ja mikäli ei, mitä syitä tälle on löydettävissä. Lisäksi tutkimuksella pyritään havainnollistamaan, miten yhteyshenkilöt vastaushetkellä oman roolinsa kokevat ja kuinka motivoituneita he ovat työhönsä.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin yrityksen yhteyshenkilöt, joita tutkimuksen toteutushetkellä oli yhteensä 44. Tutkimusjoukko oli siis varsin pieni, mutta edusti kaikkia kohdeyrityksessä kyseisessä roolissa toimivia henkilöitä. Tutkimusjoukon valinnassa pyrittiin ottamaan huomioon tutkimustulosten mahdollisimman hyvä vertailukelpoisuus, joka taattiin valitsemalla kohderyhmäksi tietyn rajatun toimenkuvan omaavat henkilöt. Itse kohderyhmän valintaan vaikutti oma työnkuvani yhteyshenkilönä, joka antoi hyvät lähtökohdat tutkimustulosten analysoinnille.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Syynä kyseisen tutkimusmenetelmän valintaa oli tutkimuksen selkeä perusjoukko, joka mahdollisti tarkkojen määrällisten muotojen käytön sekä tutkimustulosten analysoinnin tilastollisesti (Kyrö 2003, 100-101; 111). Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä vastaajilta empiiristä havaintoaineistoa, jonka kokoamiseen kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltui hyvin (Wikipedia). Pienestä tutkimusjoukosta johtuen tutkimukseni pohjalta ei ollut kuitenkaan tarkoitus tehdä suuria yleistyksiä, vaan antaa tietoa kohdeyritykselle juuri kyseisen kohderyhmän ajatuksista ja kokemuksista.

Tutkimusmenetelmää valittaessa huomioin myös muutamia muita perustekijöitä. Ennen kaikkea tutkimusmenetelmän valinnassa oli otettava huomioon tutkimuksen kohderyhmä sekä tavoiteltu vastaajamäärä. Lisäksi oli tärkeää pohtia, kuinka laaja tutkimuksesta haluttiin ja millä aikataululla se oli tarkoitus toteuttaa. (Taloustutkimus Oy.) Näillä kaikilla seikoilla oli vaikutusta myös aineiston keruumenetelmän valintaan. Aineiston keruumenetelmäksi valittiin Digium Enterprisen tarjoama sähköinen tiedonkeruupalvelu, joka kohdeyrityksessä oli käytössä myös talon sisäisissä tutkimuksissa. Digium Enterprisen tarjoama ohjelma mahdollisti tut-

kimusaineiston keruun suoraan www-selaimella. Kyseisen aineistonkeruumenetelmän avulla tutkimusaineisto saatiin kerättyä perinteisiä tapoja nopeammin ja tehokkaammin. Myös tutkimustulosten analysointi kyseistä ohjelmaa hyödyntäen oli yksinkertaisempaa ja täsmällisempää. (Questback.)

Tutkimusaineisto kerättiin yhteyshenkilöiltä sähköpostitse Digium Enterprisen tarjoaman sähköisen kyselylomakkeen avulla aikavälillä 10.4.2012-23.4.2012. Kyselylomake sisälsi sekä monivalintakysymyksistä että avoimia kysymyksiä. Suurimpaan osaan kysymyksistä oli pakollista vastata. Kyselytutkimuslomake löytyy liitteestä 1 hieman sähköisestä versiosta mukailtuna.

4.5 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymysten muotoilussa pyrin ottamaan mahdollisimman laajasti huomioon vastaajien monipuolisen pankkitaustan sekä yhteyshenkilön roolin laajan työnkuvan. Tutkimuskysymysten muotoilussa hyödynsin omaa asiantuntijuuttani kyseisen työnkuvan sisällöstä ja kysymykset muotoiltiin mahdollisimman yksiselitteisiksi. Pohjustusta tutkimuskysymyksille sain omien kokemusteni lisäksi henkilöstöosastoltamme, jonka kanssa yhteistyössä lopullinen kyselylomake laadittiin.

Tutkimuskysymyksistä valtaosa oli monivalintakysymyksiä. Monivalintakysymysten pohjalla oli muotoilla kyselylomakkeesta mahdollisimman helppolukuinen ja toisaalta varmistaa, että kysymysten sisältö avautuisi vastaajille mahdollisimman yksiselitteisesti. Kyselylomakkeen avoimilla kysymyksillä halusin selvittää laajemmin vastaajien ajatuksia yhteyshenkilön rooliin liittyen. Avoimia kysymyksiä oli kyselylomakkeella harkitusti.

Tutkimuskysymyksiä ei ollut kyselylomakkeella jaoteltu. Käytännössä kyselylomake koostui kuitenkin kolmesta eri osiosta, joista ensimmäisessä selvitettiin vastaajien demografisia tekijöitä eli taustamuuttujia. Seuraavassa osiossa keskityttiin vastaajien osaamistaustan sekä kehitysalueiden selvittämiseen. Kolmannessa osiossa paneuduttiin vastaajien kokemuksiin yhteyshenkilön roolista, roolimutoksesta sekä kehitettävistä asioista. Eri osioiden tarkoituksena oli luoda mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva yhteyshenkilön roolin tämänhetkisestä tilanteesta.

4.6 Tutkimustulokset

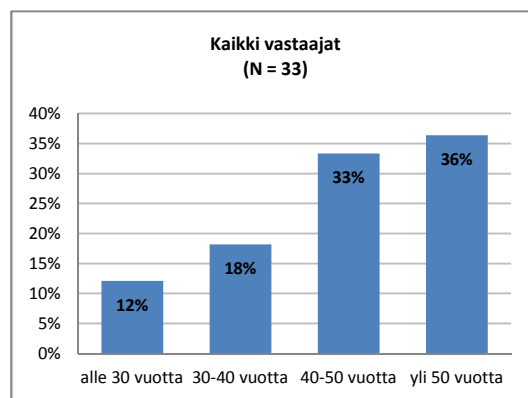
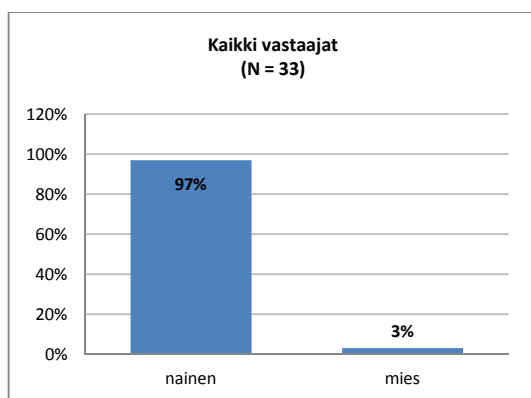
Kyselytutkimus antoi monipuolista ja laaja-alaista tietoa siitä, miten uudistuneen asiakkuusstrategian mukainen roolimutos yhteyshenkilöksi oli kohdeyrityksessä koettu. Tutkimuksen pohjalta saatiin paljon arvokkaita vastauksia, joita kohdeyritys voi hyödyntää roolin myöhemmässä kehittämisessä. Yhteyshenkilöiden mainitsemista kehityskohteista osa osoittautui

olevan jo työn alla, mutta vastausten pohjalta saatiin paljon myös uusia ideoita roolin kehittämiseksi. Kehityskohteiden lisäksi tutkimuksessa tuli ilmi hyväksi todettuja käytänteitä sekä onnistumisia roolimutoksen kohdalla. Kyselyyn vastasi yhteensä 33 yhteyshenkilöä, joka vastasi 75 % kohdeyrityksen kaikista yhteyshenkilöistä.

4.6.1 Vastaajien taustamuuttujat

Vastaajien taustamuuttujia selvitettiin kyselytutkimuksen kuudella ensimmäisellä kysymyksellä. Demografisten kysymysten lisäksi taustakysymyksillä pyrittiin mahdollisimman laajalaisesta selvittämään vastaajien pankkitaustaa sekä sitä, kuinka kauan kukin vastaaja oli yhteyshenkilön roolissa toiminut. Ennen kaikkea iän ja pankkikokemuksen selvittäminen oli tärkeää tutkimustulosten myöhemmän analysoinnin kannalta.

Kohdeyrityksessä toimii kaiken kaikkiaan 44 yhteyshenkilöä, joista 43 eli 98 % on naisia. Kyselyyn vastanneista 33 yhteyshenkilöstä 97 % oli naisia ja 3 % miehiä. Sukupuolijakauma vastaajien keskuudessa oli siis varsin yksipuolinen, mutta vastasi hyvin koko yhteyshenkilöiden kohderyhmän sukupuolijakaumaa. Ikäjakauma vastanneiden kesken oli sukupuolijakaumaa tasaisempi, joskin vastaajien ikä painottui selkeästi yli 40-vuotiaisiin. Vastanneista 69 % oli vähintään 40-vuotiaita, kun alle 30-vuotiaita vastanneista oli ainoastaan 12 %. 30 - 40-vuotiaita vastaajista oli 18 %. Vastaajien sukupuolijakauma on havainnollistettu kuviossa 13 ja ikäjakauma kuviossa 14.



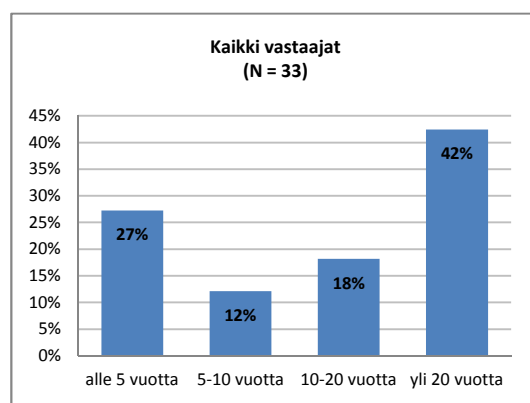
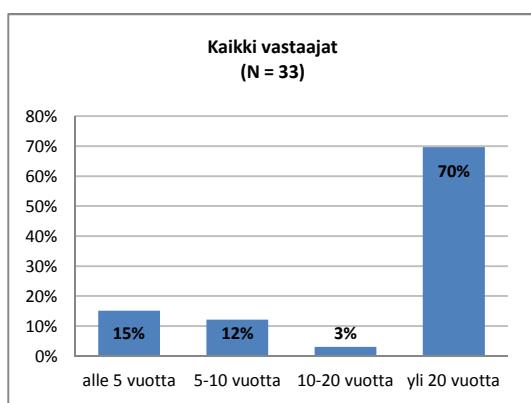
Kuvio 13: Vastaajien sukupuolijakauma

Kuvio 14: Vastaajien ikäjakauma

Kaikista vastaajista 70 % oli toiminut pankkialalla yli 20 vuotta. Heistä 100 % oli iältään yli 40-vuotiaita. Alle 5 vuotta pankkialalla toimineita henkilöitä oli vastaajista 15 %. Heistä alle 30-vuotiaita oli 60 % ja 30 - 40-vuotiaita loput 40 %. 5 - 10 vuotta pankkialalla toimineita henkilöitä oli vastaajista 12 %. Heistä 75 % oli iältään 30 - 40-vuotiaita ja 25 % alle 30-vuotiaita.

Ainoastaan yksi vastaaja oli toiminut pankkialalla 10- 20 vuotta. Vastaajien pankkialan kokemus on kuvattu kuviossa 15.

Kohdeyrityksessä yli 20 vuotta toimineita henkilöitä oli vastaajista 42 %. Verrattaessa kokemusta kohdeyrityksestä pankkialan yleiseen kokemukseen jopa 65 % yli 20 vuotta pankkialalla toimineista henkilöistä oli työskennellyt myös kohdeyrityksessä yli 20 vuotta. Alle 5 vuotta kohdeyrityksessä toimineita henkilöitä oli vastaajista 27 %, 5 - 10 vuotta 12 % ja 10 - 20 vuotta 18 %. Alle 5 vuotta kohdeyrityksessä toimineita henkilöitä löytyi jokaisesta ikäluokasta, joskin 67 % heistä oli alle 40-vuotiaita. Kaikista vastaajista 70 % oli työskennellyt kohdeyrityksessä ajallisesti yhtä kauan tai lähes yhtä kauan kuin pankkialalla yleensä. 60 % vastaajista oli työskennellyt kohdeyrityksessä yli 10 vuotta. Vastaajien työskentelyaika kohdeyrityksessä on kuvattu kuviossa 16.



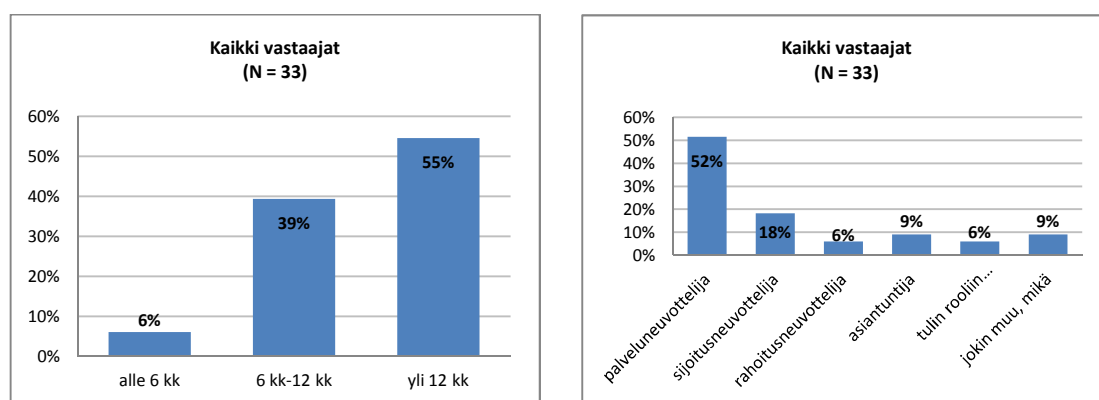
Kuvio 15: Vastaajien kokemus pankkialalta

Kuvio 16: Vastaajien kokemus kohdeyrityksestä

Vastaajien kokemus yhteyshenkilön roolista jakautui selkeästi kahteen ryhmään. Vastaajista 55 % oli toiminut yhteyshenkilön roolissa toimenkuvan alusta alkaen eli yli 12 kuukautta, 39 % 6 - 12 kuukautta. Ainoastaan 6 % oli työskennellyt yhteyshenkilön roolissa alle kuusi kuukautta. Eniten yli 12 kuukautta yhteyshenkilön roolissa toimineita henkilöitä oli 40 - 50-vuotiaiden joukossa, joista 67 % oli työskennellyt roolissa alusta alkaen. Yli 50-vuotiaista 58 % ja 30 - 40-vuotiaista 50 % oli työskennellyt yhteyshenkilön roolissa yli 12 kuukautta. Alle 30-vuotiaista ainoastaan yksi henkilö oli toiminut yhteyshenkilön roolissa alusta asti. Sen sijaan 6 - 12 kuukautta yhteyshenkilön roolissa toimineet henkilöt jakautuivat tasaisesti kaikkien ikäryhmien kesken. Alle kuusi kuukautta yhteyshenkilön roolissa oli toiminut kaksi henkilöä, joista toinen oli siirtynyt rooliin toisesta pankista. Vastaajien kokemus yhteyshenkilön roolista on kuvattu kuviossa 17.

Yli puolella vastaajista toimenkuva ennen yhteyshenkilön roolia oli palveluneuvottelija. Lyhyesti kuvattuna kyseinen rooli sisälsi suurimman osan kohdalla sekä päivittäis-, rahoitus- että sijoituspainotteisten pankkipalveluiden hoitamista. Palveluneuvottelijan roolinimike oli yleisin konttoreissa työskennelleiden toimihenkilöiden nimikkeistä ennen asiakkuusstrategian muutosta. Palveluneuvottelijoiden jälkeen toiseksi yleisimmäksi toimenkuvaksi ennen yhteyshenkilön roolia nousi vastanneiden keskuudessa sijoitusneuvottelija. Kaikista vastanneista 18 % toimi ennen yhteyshenkilön roolia sijoitusneuvottelijoina, joiden toimenkuva painottui selkeästi sijoituspainotteisten pankkipalveluiden hoitamiseen.

Pääasiassa rahoituspainotteisia toimihenkilöitä oli vastaajista yhteensä 12 %. Kyseiset toimihenkilöt jakautuivat nimikkeiden perusteella rahoitusneuvottelijoihin sekä asuntopalveluneuvottelijoihin, joita kumpiakin oli vastaajien keskuudessa 6 %. Asuntopalveluneuvottelijat muodostivat suurimman yksittäisen ryhmän jonkin muun roolin omanneista vastaajista. Asiantuntijoiden osuus vastaajista oli 9 % ja muista pankeista siirtyneiden 6 %. Vastaajien toimenkuvat ennen yhteyshenkilön roolia on kuvattu kuviossa 18.



Kuvio 17: Vastaajien kokemus yhteyshenkilön roolista

Kuvio 18: Vastaajien toimenkuva ennen yhteyshenkilön roolia

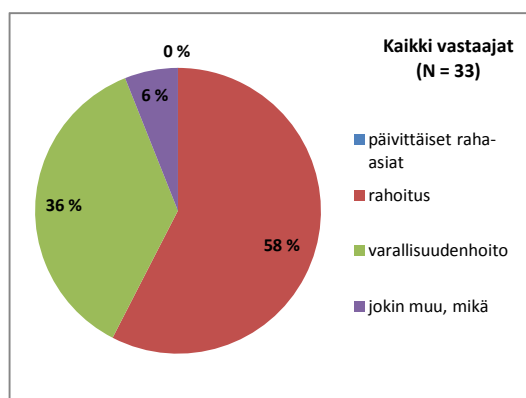
4.6.2 Vastaajien osaamistausta ja kehitysalueet

Vastaajien osaamistaustaa käsiteltiin kysymyksissä 7 - 8 ja kehitysalueita kysymyksissä 9 - 10. Osaamistaustaa käsittelevissä kysymyksissä vastaajien tuli valita vaihtoehdoista omaa osaamista parhaiten kuvaava vahvuusalue sekä pohtia, minkälaisista asiakkaista oman asiakassalkun asiakaskunta pääasiassa koostui. Kysymyksissä 9 - 10 vastaajien tuli puolestaan arvioida, miten oma osaaminen vastasi asiakassalkun edellyttämää osaamista ja mitä kehitystarpeita heillä oman osaamisen suhteen mielestään oli.

Vastaajien omat vahvuusalueet painottuivat pääasiassa rahoituksen sekä varallisuudenhoidon osaamisalueisiin. Vastaajista 58 % koki omaksi vahvuusalueekseen rahoituksen ja 36 % varallisuudenhoidon. Kaksi vastaajista koki tasaisesti vahvuusalueikseen sekä rahoituksen että varallisuudenhoidon. Yksikään vastaajista ei maininnut omaksi vahvuusalueekseen päivittäisiä raha-asioita. Vastaajien vahvuusalueet on kuvattu kuviossa 19.

Ikäluokittain vahvuusalueet jakoutuivat yhteyshenkilöiden kesken hieman eri suhteissa. Alle 30-vuotiaista 75 % koki omaksi vahvuusalueekseen rahoituksen, kun taas 30 - 40-vuotiaista 50 % koki omaksi vahvuusalueekseen varallisuudenhoidon ja 33 % sekä rahoituksen että varallisuudenhoidon. 40 - 50-vuotiaista 73 % ja yli 50-vuotiaista 58 % koki vahvuusalueekseen rahoituksen. Vahvuusalueiden suhteen jokaisesta ikäluokasta löytyi siis sekä rahoituksen että varallisuudenhoidon osaajia. Suurin paino varallisuudenhoidossa oli kuitenkin 30 - 40-vuotiaiden ikäryhmässä, kun taas rahoituksen osalta suurin paino oli alle 30-vuotiaissa. Määrällisesti alle 30-vuotiaita oli kuitenkin vähiten, jonka vuoksi myös 40 - 50-vuotiaiden ikäluokka tulee rahoituksen vahvuusalueen suhteen nostaa esille.

Pankkialan kokemus näkyi vahvuusalueiden jakautumisessa heikosti. Alle 5 -vuotta pankkialalla työskennelleistä yhteyshenkilöistä 60 % koki omaksi vahvuusalueekseen varallisuudenhoidon ja 40 % rahoituksen, kun taas yli 20 -vuotta pankkialalla työskennelleistä 65 % koki omaksi vahvuusalueekseen rahoituksen ja 35 % varallisuudenhoidon. 5 - 10 vuotta pankkialalla toimineiden vastaajien keskuudessa vahvuusalueet jakoutuivat hieman tasaisemmin ja heistä 50 % koki omaksi vahvuusalueekseen rahoituksen, 25 % varallisuudenhoidon ja 25 % sekä rahoituksen että varallisuudenhoidon.

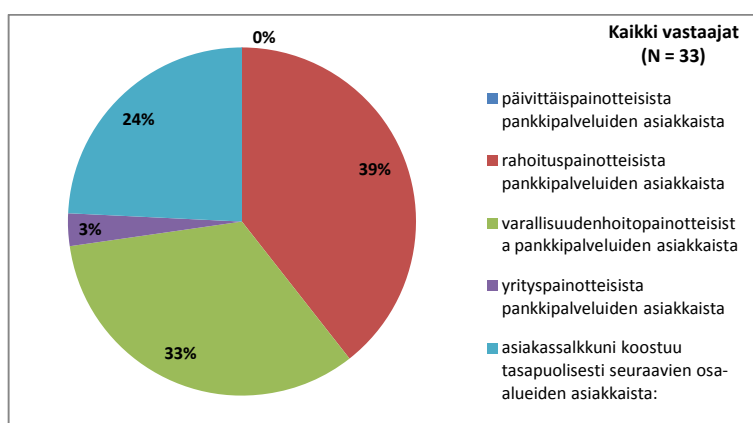


Kuvio 19: Vastaajien vahvuusalueet

Vastaajien asiakassalkku jakautui omien vahvuusalueiden tapaan pääasiassa rahoitus- ja varallisuudenhoitopainotteisiin asiakkaisiin. Vastaajista 39 % ilmoitti asiakassalkkunsasi asiakaskunnan koostuvan pääasiassa rahoituspainotteisista ja 33 % varallisuudenhoitopainotteisista asi-

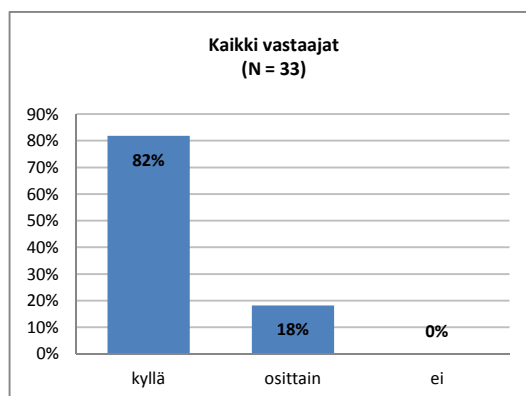
akkaista. Tasapuolisesti rahoitus- ja varallisuudenhoitopainotteisista asiakkaista asiakassalkku koostui 21 % vastaajista. Yhdellä vastaajista asiakassalkku koostui rahoitus- ja varallisuudenhoitopainotteisen asiakkaiden lisäksi myös päivittäispainotteisista asiakkaista. Yrityspainotteinen asiakassalkku vastaajista oli ainoastaan yhdellä henkilöllä.

Asiakassalkun pääasiallinen asiakaspaino oli pitkälti linjassa yhteyshenkilöiden kokeman oman vahvuusalueen kanssa. Ainoastaan kahdella henkilöllä eli 6 % vastanneista asiakassalkun pääasiallinen asiakaspaino muodostui eri osaamisalueiden asiakkaista kuin yhteyshenkilön oman vahvuusalueen asiakkaista. Molemmat vastaajista olivat alle 30-vuotiaita. Tasapuolisesti rahoitus- ja varallisuudenhoitopainotteisista asiakkaista koostuvien asiakassalkkujen omaavista yhteyshenkilöistä jokainen koki omaksi vahvuusalueekseen joko rahoituksen tai varallisuudenhoidon eli myös heidän kohdallaan oma vahvuusalue vastasi ainakin osittain oman asiakassalkun edellyttämää pääasiallista osaamista. Yhteyshenkilöiden asiakassalkkujen pääpainot osaamisalueittain on kuvattu kuviossa 20.



Kuvio 20: Vastaajien asiakassalkkujen pääpainot osaamisalueittain

Oman osaamisen koettiin vastaajien keskuudessa vastaavan hyvin asiakassalkun edellyttämää osaamista. Jopa 82 % vastaajista koki, että oma osaaminen vastaa asiakassalkun edellyttämää osaamista täysin eikä kukaan vastaajista ilmoittanut, ettei oma osaaminen vastaisi asiakassalkun edellyttämää osaamista lainkaan. Sen sijaan 18 % vastaajista koki, ettei oma osaaminen tällä hetkellä vastannut aivan täysin nykyisen asiakassalkun edellyttämää osaamista. Oman osaamisen vastaavuus asiakassalkun edellyttämään osaamiseen on havainnollistettu kuviossa 21.



Kuvio 21: Vastaajien oman osaamisen vastaavuus asiakassalkun edellyttämään osaamiseen nähden

Oman osaamisen kehitysalueista nousi vastaajien keskuudessa selkeästi esille kolme eri osaamisalueita. Yleisimmäksi yksittäiseksi kehitettäväksi osaamisalueeksi nousi vastaajien keskuudessa varallisuudenhoidon osaamisen kehittäminen. Vastaajista 55 % oli sitä mieltä, että juuri tämän osa-alueen kehittäminen oli oleellista, jotta oman asiakassalkun hoito sujuisi jatkossa entistä paremmin. Ajankäytön hallinnan tehostaminen oli tärkeää 48 % ja monikanavaosaamisen kehittäminen 42 % vastaajista. Kaikki kolme edellä mainittua kehitysaluetta olivat tärkeitä lähes puolelle vastaajista.

Tutkittaessa yksittäisiä vastauksia tarkemmin voitiin todeta, että varallisuudenhoidon osaamisen kehittäminen oli tärkeää melko tasaisesti kaikissa ikäluokissa pois lukien 30 - 40-vuotiaat. Heistä yksikään ei kokenut varallisuudenhoidon olevan osaamisalue, jota heidän tulisi ensisijaisesti kehittää. Eniten panostusta varallisuudenhoidon osaamisen kehittämiseen koettiin tarvitsevan yli 50-vuotiaiden joukossa. Heistä jopa 75 % koki varallisuudenhoidon osaamisen syventämisen olevan osaamisalue, johon heidän tulee jatkossa erityisesti panostaa. Alle 30-vuotiaista 50 % ja 40 - 50-vuotiaista 64 % koki varallisuudenhoidon osaamisen kehittämisen yhdeksi tärkeimmäksi kehitysalueekseen.

Varallisuudenhoidon osaamisen kehitysalueekseen maininneista yhteyshenkilöistä 83 % koki omaksi vahvuusalueekseen rahoituksen ja myös heidän asiakassalkkunsu koostui pääasiassa rahoituspainotteisista asiakkaista. Loput 17 % vastanneista koki jo omaksi vahvuusalueekseen varallisuudenhoidon, mutta halusivat tästä huolimatta syventää osaamistaan kyseisen osaamisalueen kohdalla. Kaikkien varallisuudenhoitopainotteisten yhteyshenkilöiden asiakassalkku koostui pääasiassa myös varallisuudenhoitopainotteisista asiakkaista.

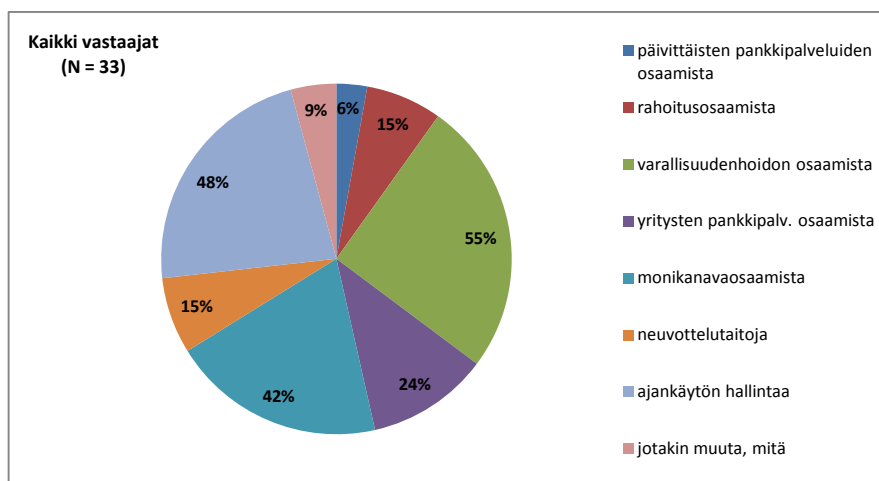
Ajankäytön hallinta nousi tärkeäksi kehitysalueeksi jokaisen ikäluokan keskuudessa. Alle 30-vuotiaista 50 %, 30 - 40-vuotiaista 50 %, 40 - 50-vuotiaista 64 % ja yli 50-vuotiaista 33 % koki

ajankäytön hallinnan olevan osa-alue, jonka kehittämiseen vastaajien mielestä tuli jatkossa panostaa. Ajankäytön hallinnan ei koettu olevan millään tapaa tärkeämpi kehitysalue kauemman pankkialalla toimineiden vastaajien keskuudessa. Myöskään asiakassalkulla ei ollut vaikutusta siihen, miten tärkeäksi ajankäytön hallinnan kehittäminen vastaajien keskuudessa koettiin.

Monikanavan käyttö nousi tasaisesti kehitysalueeksi yli 30-vuotiaiden keskuudessa. Alle 30-vuotiaista yksikään ei kokenut monikanavaosaamisen olevan osa-alue, jonka kehittämiseen heidän tulisi jatkossa erityisesti panostaa. Sen sijaan 30 - 40-vuotiaista 50 %, 40 - 50-vuotiaista 45 % ja yli 50-vuotiaista 50 % koki yhdeksi tärkeimmäksi kehitysalueekseen monikanavaosaamisen kehittämisen. Ajankäytön hallinnan tapaan myöskään monikanavaosaamisen suhteen ei ollut huomattavissa eroavaisuuksia siinä, kuinka kauan vastaaja oli pankkialalla toiminut tai minkälainen asiakassalkku hänellä oli, vaan vastaukset jakautuivat tasaisesti näiden kategorioiden kesken.

Kolmen selkeästi esiinnousseen kehityskohteen lisäksi kehityskohteita oli löydettävissä myös muiden vastausvaihtoehtojen joukosta. Vastaajista 24 % koki yritysten pankkipalveluosaamisen, 15 % rahoitusosaamisen ja 6 % päivittäispalveluosaamisen kehittämisen yhdeksi tärkeimmäksi kehitysalueekseen. 15 % vastaajista koki tarvetta neuvottelutaitojen parantamiselle. Muiden kehityskohteiden joukkoon lukeutui 9 % vastauksista. Kehityskohteiksi vastaajat mainitsivat muun muassa puhelimen käytön, järjestelmäosaamiseen sekä ammatinharjoittajien pankkipalveluosaamisen kehittämisen.

Yrityspalveluosaamisen kehittäminen nousi selkeästi tärkeimmäksi kehitysalueeksi alle 40-vuotiaiden joukossa. Alle 30-vuotiaista 50 % ja 30 - 40-vuotiaista 67 % koki yhdeksi keskeisimmäksi kehitysalueekseen yrityspalveluosaamisen kehittämisen. Vastaajia tarkasteltaessa oli myös huomattavissa, että mitä vähemmän aikaa vastaaja oli pankkialalla toiminut, sitä useampi heistä koki myös tarvitsevansa lisäkoulutusta juuri yrityspalveluosaamisen kohdalla. Rahoitusosaamisen kehitysalueekseen maininneista yhteyshenkilöistä kaikkien oma vahvuusalue oli varallisuudenhoito ja myös heidän asiakassalkkunsu koostui pääasiassa varallisuudenhoitopainotteisista asiakkaista. Rahoitusosaamisen kehittäminen oli selkeästi yleisempi kehityskohde alle 40-vuotiaiden joukossa. Rahoitusosaamisen kehittäminen mainittiin selkeästi yleisemmin kehitysalueeksi myös alle 10 vuotta pankkialalla kuin sitä pidempään toimineiden vastaajien keskuudessa. Vastaajien kokemat oman osaamisen kehitysalueet on kuvattu kuviossa 22.



Kuvio 22: Vastaajien kokemat oman osaamisen kehitysalueet

4.6.3 Vastaajien kokemukset yhteyshenkilön roolista

Vastaajien kokemuksia yhteyshenkilön roolista käsiteltiin tutkimuslomakkeen kysymyksissä 11 - 22. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää mahdollisimman laaja-alaisesti, miksi vastaaja oli hakenut yhteyshenkilön roolia, minkälainen kuva hänellä oli ollut roolista sitä hakiessaan ja miten yhteyshenkilön rooli oli vastannut omiin odotuksiin. Lisäksi osion kysymysten tarkoituksena oli löytää vastauksia, mitkä asiat roolimutoksen yhteydessä olivat onnistuneet ja mitkä puolestaan epäonnistuneet. Lomakkeen viimeisten kysymysten avulla oli tarkoitus selvittää vastaajan omia näkemyksiä siitä, mitkä asiat yhteyshenkilön roolissa olivat edelleen haasteellisia, mihin vastaaja itse toivoi roolinsa kehittyvän, mikä yhteyshenkilön roolissa oli ollut hyvää ja mitä mieltä vastaaja uudistuneesta asiakkuusstrategiasta ylipäänsä oli.

Kysymyksessä 11 selvitettiin vastaajien syitä yhteyshenkilön roolin hakemiseen. Vastaajien ilmoittamat syyt olivat moninaisia ja vastaukset jakautuivat tasaisesti eri vastausvaihtoehtojen kesken. Yleisimmäksi syyksi vastaajien keskuudessa nousi kuitenkin asiakassalkun hoidon osoittautuminen kivaksi ja antoisaksi. Vastaajista 36 % koki tämän kriteerin olevan itselle tärkeimpiä syitä yhteyshenkilön roolin hakemiseen.

Oman asiakassalkun hoidon osoittautuminen kivaksi ja antoisaksi nousi yleisimmäksi syyksi 30 - 40-vuotiaiden keskuudessa, joista 50 % piti kyseistä kriteeriä yhtenä tärkeimpänä syynä yhteyshenkilön roolin hakemiseen. Myös 40 - 50-vuotiaiden joukossa oman asiakassalkun hoidon osoittautuminen kivaksi ja antoisaksi koettiin olevan yksi tärkeimpiä syitä yhteyshenkilön rooliin hakemiseen. Heistä 45 % oli valinnut kyseisen kriteerin kolmen tärkeimmän hakusyy joukkoon. Yli 50-vuotiaiden keskuudessa kyseinen hakukriteeri oli tärkeimpien syiden joukossa 33 % keskuudessa, kun taas alle 30-vuotiaista kukaan ei kokenut salkunhoidon osoittautumisen kivaksi ja antoisaksi olevan syy, jonka vuoksi he olisivat yhteyshenkilön roolia hakeneet.

Pankkivuosia tarkasteltaessa oman asiakassalkun osoittautuminen kivaksi ja antoisaksi oli ehdottomasti yleisin syy yli 10 vuotta pankkialalla toimineiden keskuudessa. Heistä 42 % piti kyseistä kriteeriä yhtenä tärkeimpänä syynä yhteyshenkilön paikan hakemiseen.

Vastaajista 30 % arvosti yhteyshenkilön roolia hakiessaan työnkuvan pysymistä mahdollisimman lähellä entistä työnkuvaa ja toisaalta 27 % halusi tarttua yhteyshenkilön roolin myötä uusiin haasteisiin. Uuden työnkuvan haluttiin pysyvän mahdollisimman entisen työnkuvan kaltaisena tasaisesti jokaisen ikäluokan keskuudessa, kun taas uusiin haasteisiin haluttiin tarttua ennen kaikkea yli 50-vuotiaiden ja yli 20 vuotta pankkialalla toimineiden vastaajien keskuudessa. Yli 50-vuotiaista 50 % halusi tarttua yhteyshenkilön roolin myötä uusiin haasteisiin, kun alle 40-vuotiaista ainoastaan yksi henkilö koki haluavansa yhteyshenkilön roolilta uusia haasteita. 40 - 50-vuotiaista 18 % koki uusien haasteiden olevan syy yhteyshenkilön roolin hakuun. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki yhteyshenkilön roolilta uusia haasteita hakeneet vastaajat olivat työskennelleet pankkialalla yli 20 vuotta. Kaikista yli 20 vuotta pankkialalla toimineista henkilöistä 35 % halusi yhteyshenkilön roolilta ennen kaikkea uusia haasteita.

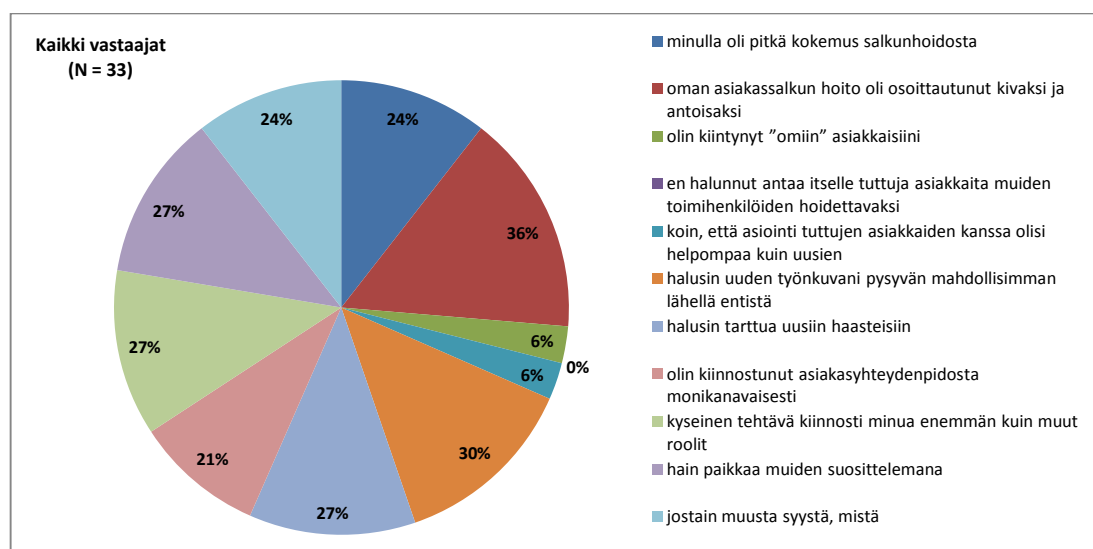
Työnkuvan pysymistä mahdollisimman entisen työnkuvan kaltaisena arvostettiin ennen kaikkea 30 - 40-vuotiaiden keskuudessa, joista 50 % piti kyseistä kriteeriä yhtenä tärkeimpänä syynä yhteyshenkilön roolin hakemiseen. 40 - 50-vuotiaista 36 %, alle 30-vuotiaista 25 % ja yli 50-vuotiaista 17 % piti työnkuvan pysymistä mahdollisimman lähellä entistä työnkuvaa tärkeimpinä hakusyinä. Pankkivuosia tarkasteltaessa kyseinen kriteeri oli yleisin alle 5 vuotta pankkialalla toimineiden keskuudessa, joista jopa 60 % oli valinnut työnkuvan pysymisen mahdollisimman entisen työnkuvan kaltaisena yhdeksi tärkeimmäksi syyksi yhteyshenkilön roolin hakemiseen. Yli 10 vuotta pankkialalla toimineiden kohdalla kyseinen kriteeri nousi tärkeimpien syiden joukkoon 30 % keskuudessa.

Vastaajista 27 % keskuudessa yhteyshenkilön roolia oli haettu toisten suosittelemana, 27 % keskuudessa siitä syystä, että se oli kiinnostanut hakijaa enemmän kuin muut tarjolla olevat roolit ja 24 % keskuudessa jostain muusta syystä. Kaikki kolme syytä yhteyshenkilön roolin hakemiseen jakautuivat tasaisesti kaikkien ikäryhmien kesken. Myöskään pankkialan kokemuksella tai asiakassalkun pääasiallisella painotuksella joko rahoitus- tai varallisuudenhoitopainotteisiin asiakkaisiin, ei ollut vaikutusta vastauksien jakautumiseen. Muiden syiden joukkoon lukeutui yhteyshenkilön roolin hakeminen toisten suosittelemana tai pyytämänä. Osan kohdalla yhteyshenkilön paikkaa ei oltu haettu lainkaan, vaan rooli oli tullut eteen muuta kautta. Yksi vastaajista ilmoitti olevansa yhteyshenkilön roolissa työnkierrossa ja yksi oli hakenut paikkaa vain siitä syystä, että se oli sattunut hakuhetkellä olemaan vapaana.

Oma pitkä kokemus asiakassalkun hoidosta nousi yhdeksi tärkeimmäksi hakukriteeriksi vastaajista 24 % keskuudessa. Yhdeksi yleisimmäksi syyksi yhteyshenkilön roolin hakuun oma koke-

mus asiakassalkun hoidosta nousi alle 30-vuotiaiden keskuudessa, joista 50 % piti kyseistä kriteeriä yhtenä tärkeimpänä syynä yhteyshenkilön roolin hakemiseen. Sen sijaan 30 - 40-vuotiaista yksikään ei kokenut oman asiakassalkun hoidon kokemuksen olevan syy yhteyshenkilön roolin hakemiseen. 40 - 50-vuotiaista 36 % ja yli 50-vuotiaista 17 % piti omaa pitkää kokemusta asiakassalkun hoidosta syynä yhteyshenkilön roolin hakemiseen. Pankkialan kokemuksen suhteen vastausten jakautumisessa ei ollut eroa.

21 % vastanneista haki yhteyshenkilön roolia kiinnostuksestaan hoitaa asiakasyhteydenpitoa monikanavaisesti. Heistä 67 % oli yli 50-vuotiaita. Kaikista yli 50-vuotiaista 33 % oli maininnut asiakasyhteydenpidon monikanavaisesti yhdeksi tärkeimmäksi kriteeriksi yhteyshenkilön roolin hakemiseen. Sen sijaan alle 30-vuotiaista kukaan ei kokenut monikanavaisuuden olevan itselleen syy yhteyshenkilön roolin hakemiseen ja 30 - 40-vuotiaistakin ainoastaan 17 % koki tämän kriteerin olevan syy yhteyshenkilön roolin hakemiseen. 40 - 50-vuotiaista 18 % koki asiakasyhteydenpidon monikanavaisesti olevan yksi tärkeimpiä syitä yhteyshenkilön roolin hakemiseen. 86 % monikanavaisuuden asiakasyhteydenpidon hoidossa valinneista vastanneista oli työskennellyt pankkialalla yli 20 vuotta. Vastaajien syyt yhteyshenkilön roolin hakuun on koottu kuvioon 23.



Kuvio 23: Vastaajien syyt yhteyshenkilön roolin hakuun

Kysymyksessä 12 vastaajia pyydettiin vapaamuotoisesti kertomaan, minkälainen kuva heillä oli ollut yhteyshenkilön roolin sisällöstä sitä hakiessaan. Vastausten pohjalta oli hahmotettavissa muutamia asioita, jotka nousivat esille useiden vastaajien keskuudessa. Noin kolmannes vastaajista odotti työnkuvan pysyvän samanlaisena tai melko samanlaisena kuin aikaisemminkin. Kaikilla näistä vastaajista oli ollut oma asiakassalkku jo ennen yhteyshenkilön roolia. Ikä- ja kauman suhteen vastaukset jakoutuivat tasaisesti kaikkien ikäryhmien kesken. Yhtenäistä

muutamalle vastaajalle, jotka kokivat työnkuvan pysyvän melko entisen kaltaisena tai täysin samanlaisena oli, että he pitivät omaa näkemystään yhteyshenkilön roolin sisällöstä myös melko realistisena. Vastaajat siis kokivat tietävänsä, mitä hakivat ja mitä tuleman piti.

Muutamissa vastauksissa nousi esille odotukset yhteyshenkilön roolin monipuolisuudesta ja haastavuudesta. Osa vastaajista koki, että työn haastavuuden kautta he saivat oppia paljon uutta ja näin kehitettyä omaa osaamistaan. Osalle vastaajista oli puolestaan tärkeää, että he pystyvät omalla panostuksellaan vaikuttamaan muun muassa omiin tuloksiin sekä työskentelytapoihin. Monikanavan ja ennen kaikkea puhelinkanavan hyödyntäminen nousi esille niin ikään muutamissa vastauksissa. Kaiken kaikkiaan positiivisia näkemyksiä yhteyshenkilön roolista hakuvaiheessa oli paljon.

Kaikkien osalta näkemys yhteyshenkilön roolista ei kuitenkaan ollut hakuvaiheessa ainoastaan positiivinen. Noin joka viides vastaaja koki, ettei yhteyshenkilön roolista ollut hakuvaiheessa saatavilla tarpeeksi tietoa. Myös roolin kuvauksen koettiin olleen hakuvaiheessa varsin sekava ja muutama vastaaja koki yhteyshenkilön roolin muotoutuneen vasta sen jälkeen, kun roolia oli jo haettu. Vastaajien keskuudessa nousi myös esille, ettei työnjako muiden roolien kesken ollut tarpeeksi selkeä. Yhteyshenkilön roolille asetetut tavoitteet yllättivät niin ikään monet. Muutamille yhteyshenkilöille oli epäselvää, mistä he voisivat tarvittaessa hakea apua ja tukea.

Kysymyksessä 13 selvitettiin vastaajien omaa näkemystä siihen, vastasiko yhteyshenkilön rooli heidän odotuksiaan. Yhteyshenkilön roolin vastaavuus omiin odotuksiin nähden jakoi vastaajat selkeästi kahteen eri ryhmään. 39 % vastaajista koki, että yhteyshenkilön rooli oli vastannut heidän odotuksiinsa, kun taas 58 % vastaajista oli sitä mieltä, että yhteyshenkilön rooli oli vastannut heidän roolille asettamia odotuksiaan vain osittain. Yksi vastaajista koki, ettei yhteyshenkilön rooli ollut vastannut odotuksiaan lainkaan.

Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kyllä- ja osittain-vaihtoehtojen kesken sekä eri ikäryhmien että pankkikokemuksen kesken. Parhaiten yhteyshenkilön rooli oli vastannut odotuksia yli 40-vuotiaiden sekä yli 20 vuotta pankkialalla toimineiden vastaajien keskuudessa. Heistä 48 % koki roolin vastanneen omia odotuksia täysin. Alle 30-vuotiaista sen sijaan 100 % koki, että rooli oli vastannut omia odotuksia vain osittain. 30 - 40-vuotiaiden vastaajien keskuudessa vastaukset jakautuivat tasaisesti jokaisen vastausvaihtoehdon kesken. Asiakassalkun koostumuksella tai omalla vahvuusalueella ei ollut merkitystä siihen, miten vastaaja oli roolin vastaavuuden omiin odotuksiin nähden kokenut.

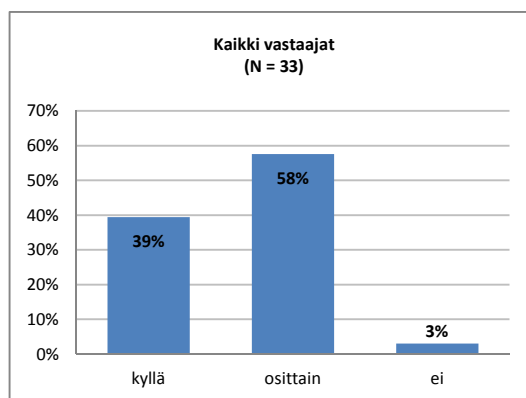
Vastaajien odotukset yhteyshenkilön roolin suhteen vaihtelivat. Tämä oli nähtävissä myös vastaajien ilmoittamista syistä, miksi yhteyshenkilön rooli oli vastannut heidän odotuksiaan

vain osittain. Yleisimmäksi syyksi vastaajien keskuudessa nousi ajankäytön hallinta ja siihen sidoksissa olevat syyt. 37 % vastaajista koki ajankäytön hallinnan olevan yksi suurin yksittäinen syy siihen, miksei yhteyshenkilön rooli ollut vastannut omia odotuksia täysin. Usean vastaajan joukossa ajankäytön hallinta oli osoittautunut hankalammaksi kuin oli roolia hakiessaan osannut odottaa. Ajankäytön hallintaa koettiin hankaloittavan myös yhteyshenkilön roolin ohella hoidettavat muut tehtävät, kuten erilaiset selvitystehtävät.

Ajankäytön hallinnan ohella yhteyshenkilön roolille asetetut tavoitteet nousivat yhdeksi keskeisimmäksi syyksi, miksi yhteyshenkilön rooli ei täysin vastannut omiin odotuksiin. Vastaajista 32 % koki yhteyshenkilön roolille asetettujen tavoitteiden olevan joko liian suuria tai niiden ei muuten koettu täsmäävän yhteyshenkilön roolin kanssa. Suurien tavoitteiden koettiin myös ohjaavan liikaa omaa toimintaa ennen kaikkea myynnin suhteen. Vastuutettujen asiakkaiden kartoitusasteen koettiin erityisesti olevan haasteellinen ja jopa epärealistinen myyntitavoitteiden rinnalla. Vastaajien keskuudesta löytyi myös henkilöitä, jotka olivat yllättyneitä, että yhteyshenkilön roolille ylipäänsä oli asetettu myynnillisetkin tavoitteet.

Kolmanneksi yksittäiseksi syyksi siihen, miksi yhteyshenkilön rooli ei vastannut hakijoiden odotuksia täysin, oli asiakassalkun suuri koko tai sen luonne. 26 % vastaajista koki salkun koon olevan liian suuri tai suurempi kuin olivat osanneet odottaa. Myöskään salkun asiakaskunta ei vastannut kaikkien vastaajien osalta omia odotuksia. Suuren salkkukoon koettiin olevan suurin yksittäinen syy myös siihen, että asiakaskontaktointi painottuu pitkälti puhelinkanavaan eikä tapaamisille kasvokkain löydy riittävästi aikaa. 16 % vastaajista koki yhteyshenkilön työn painottuvan liikaa puhelinkanavaan tai verkkoon konttoriin varattavien asiakastapaamisten sijaan.

Edellä mainittujen syiden lisäksi vastaajat, jotka ilmoittivat yhteyshenkilön roolin vastanneen omia odotuksia vain osittain, kokivat, että yhteyshenkilöiden käytössä olevat järjestelmät eivät tällä hetkellä tue roolin hoitoa toivotulla tavalla. Manuaalista kirjaamista oli vastaajien mielestä liikaa samoin kuin eri raporttien seuraamista. Myöskään vastuutehtävien, jotka ohjaavat yhteyshenkilöiden asiakaskontaktointia, ei koettu myynnillisesti tukevan yhteydenpitoa asiakkaisiin. Vastaajat olisivat lisäksi kaivanneet enemmän koulutusta sekä apua oman asenteen muuttamiseen ennen kaikkea puhelinkontaktoinnille suopeammaksi. Toisaalta vastaajien joukosta löytyi myös henkilöitä, jotka kokivat yhteyshenkilön roolin poikenneen omista odotuksista positiivisesti. Yksi vastaajista muun muassa koki konttorissa tavattavien asiakkaiden määrän olevan positiiviseksi yllätykseksi huomattavasti suurempi kuin oli yhteyshenkilön roolia hakiessaan osannut odottaa. Yhteyshenkilön roolin vastaavuus vastaajien omiin odotuksiin nähden on koottu kuvioon 24.



Kuvio 24: Vastaajien kokemukset yhteyshenkilön roolin vastaamisesta omiin odotuksiin

Kysymyksessä 15 vastaajilta tiedusteltiin, mitä he olisivat kaivanneet roolimutoksen yhteydessä lisää. Uuden asiakkuusstrategian mukaiselta roolimutokselta kaivattiin yhteyshenkilöiden keskuudessa ennen kaikkea selkeämpää työnjakoa muiden roolien kesken sekä tarkempia yksityiskohtia yhteyshenkilön rooliin kuuluvien työtehtävien sisällöstä. Jopa 45 % vastaajista koki, ettei työnjako muiden roolien kesken ollut roolimutoksen yhteydessä tarpeeksi selkeä ja 42 % olisi kaivannut yksityiskohtaisempaa tietoa yhteyshenkilön roolin sisällöstä.

Vastaajien keskuudessa selkeämpää työnjakoa muiden roolien kesken kaivattiin melko tasaisesti jokaisessa ikäluokassa. Eniten selkeyttä eri roolien väliseen työnjakoon olisi kuitenkin haluttu 30 - 40-vuotiaiden keskuudessa, joista 67 % koki, ettei uuden asiakkuusstrategian mukainen työnjako roolimutoksen yhteydessä ollut tarpeeksi selkeä. Alle 30-vuotiaista 50 %, 40 - 50-vuotiaista 45 % ja yli 50-vuotiaista 33 % olisi kaivannut roolien välille selkeämpää työtehtävien jakamista. Oman vahvuusalueen tai asiakassalkun luonteella ei ollut vaikutusta siihen, kaivattiinko yhteyshenkilön roolilta selkeämpää työnjakoa muihin rooleihin nähden vai ei.

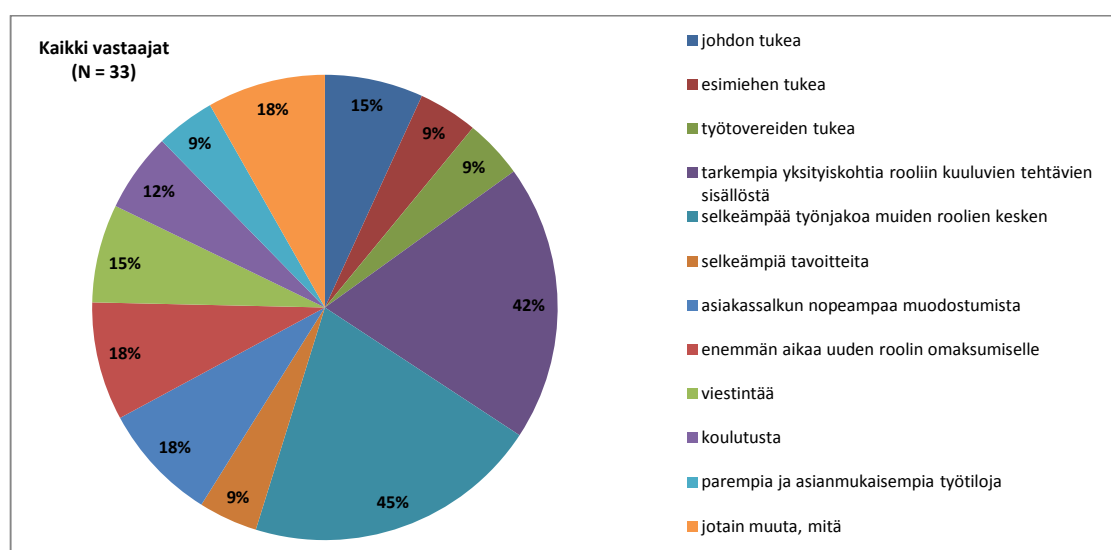
Yhteyshenkilön roolilta tarkempia yksityiskohtia rooliin kuuluvien työtehtävien sisällöstä kaivattiin erityisesti alle 50-vuotiaiden keskuudessa. 30 - 40-vuotiaista jopa 83 % koki, ettei yhteyshenkilön roolin työtehtävien sisällöstä ollut saatavilla tarpeeksi tietoa roolia haettaessa. 40 - 50-vuotiaista tarkempia yksityiskohtia kaipasi 55 % ja alle 30-vuotiaista 50 %. Yli 50-vuotiaista tarkempia yksityiskohtia yhteyshenkilön rooliin kuuluvien työtehtävien sisällöstä kaipasi ainoastaan 8 %. Pankkialan kokemusta tarkasteltaessa tarkempia yksityiskohtia yhteyshenkilön roolin sisällöstä kaivattiin ennen kaikkea alle 10 vuotta pankissa työskennelleiden henkilöiden keskuudessa. Heistä 67 % olisi kaivannut rooliin kuuluvista työtehtävistä tarkempia tietoja jo tehtävää haettaessa.

Kahden selkeästi esille nousseen kehityskohteen jälkeen muut vastaajien kaipaamat asiat roolimutoksen yhteydessä jakautuivat melko tasaisesti kaikkien eri vastausvaihtoehtojen

kesken. 18 % vastaajista kaipasi roolimutoksen yhteydessä nopeampaa asiakassalkun muodostamista, 18 % enemmän aikaa uuden roolin omaksumiselle ja 18 % jotain muuta. Muihin kehityskohteisiin lukeutui muun muassa tarve puhelin- ja järjestelmäkoulutukselle. Lisäksi vastaajat olisivat halunneet lisää kokemustenvaihtoa muiden yhteyshenkilöiden kanssa sekä aikaa yhteyshenkilön työtehtävien hoitoon yksikössä.

Asiakassalkun nopeampaa muodostumista kaivattiin ennen kaikkea alle 40-vuotiaiden keskuudessa. Alle 30-vuotiaista 50 % ja 30 - 40-vuotiaista 33 % toivoi, että asiakassalkku olisi muodostettu roolimutoksen yhteydessä nopeammin. Sen sijaan 40 - 50-vuotiaista yksikään ja 50-vuotiaistakin ainoastaan 17 % kaipasi roolimutoksen yhteydessä nopeampaa asiakassalkun muodostumista. Pankkialan kokemusta huomioitaessa 67 % vastaajista, jotka kaipasivat asiakassalkun nopeampaa muodostumista, oli työskennellyt pankkialalla alle 10 vuotta. 60 % vastaajista asiakassalkku koostui rahoituspainotteisista asiakkaista, 20 % varallisuudenhoitopainotteisista asiakkaista ja 20 % yrityspainotteisista asiakkaista.

Enemmän aikaa uuden roolin omaksumiselle kaivattiin ennen kaikkea yli 40-vuotiaiden ja yli 20 vuotta pankkialalla toimineiden vastaajien keskuudessa. 40 - 50-vuotiaista 27 % ja yli 50-vuotiaista 25 % olisi kaivannut enemmän aikaa uuden roolin omaksumiselle. Sen sijaan alle 40-vuotiaista yksikään ei kokenut tarvitsevänsä uuden roolin omaksumiselle enemmän aikaa kuin mitä sille oli roolimutoksen yhteydessä varattu. Asiakassalkulla ei ollut merkitystä siihen, miten vastaajat kokivat tarvitsevänsä enemmän aikaa yhteyshenkilön roolin omaksumiselle. Sen sijaan 67 % vastaajista, jotka kaipasivat uuden roolin omaksumiselle enemmän aikaa, olivat toimineet yhteyshenkilön roolissa yli 12 kuukautta. Vastaajien mainitsevat kehityskohteet roolimutoksen yhteydessä on koottu kuvioon 25.



Kuvio 25: Vastaajien mainitsevat kehityskohteet roolimutoksen yhteydessä

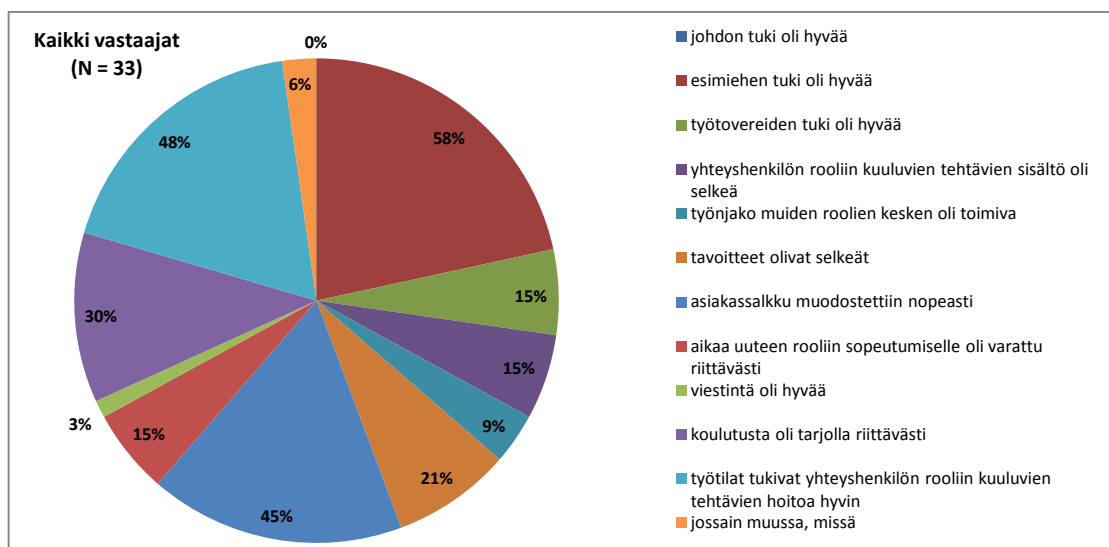
Kysymyksessä 16 selvitettiin, missä asioissa yhteyshenkilöt kokivat roolimutoksen onnistuneen. Roolimuutoksen kehityskohteiden tapaan myös onnistumisten suhteen vastauksista oli löydettävissä muutama asia, jotka nousivat selkeästi esille. Vastaajista 58 % koki, että esimiehen tuki roolimutoksen yhteydessä oli hyvää. Esimiehen tuen koettiin olevan hyvää tasaisesti kaikkien ikäryhmien keskuudessa ja jokaisessa ikäluokassa vähintään 50 % oli sitä mieltä, että esimieheltä saatu tuki oli roolimutoksen yhteydessä ollut hyvää. Pankkialan kokemuksella tai kokemuksella kohdeyrityksestä ei ollut merkitystä siihen, miten hyväksi esimiehen tuki vastaajien keskuudessa koettiin.

Työtilojen koettiin tukevan yhteyshenkilön roolin hoitoa hyvin vastaajista 48 % keskuudessa. Työtilat koettiin hyviksi ja asianmukaisiksi tasaisesti kaikkien ikäryhmien keskuudessa ja jokaisessa ikäryhmässä vähintään 45 % koki työtilojen tukevan yhteyshenkilön roolia hyvin. Sen sijaan 75 % vastaajista, jotka olivat tyytyväisiä yhteyshenkilön roolin hoitamiseen varattuihin työtiloihin omaisi rahoituspainotteisen asiakassalkun. Kaikista rahoituspainotteisen asiakassalkun omaavista vastaajista puolestaan 63 % oli tyytyväisiä myös yhteyshenkilölle varattuihin työtiloihin.

Vastaajista 45 % koki, että asiakassalkku muodostettiin nopeasti. Erityisen nopeasti asiakassalkku muodostettiin 30 - 50-vuotiaiden mielestä. 40 - 50-vuotiaista 73 % ja 30 - 40-vuotiaista 50 % koki, että asiakassalkku muodostettiin nopeasti. Sen sijaan alle 30-vuotiaista ja yli 50-vuotiaista ainoastaan 25 % koki asiakassalkun muodostuneen nopeasti. Asiakassalkun pääpainolla joko rahoitus- tai varallisuudenhoitopainotteisiin asiakkaisiin ei ollut vaikutusta vastauksen jakautumiseen.

Vastaajista 30 % keskuudessa koulutusta koettiin olevan riittävästi tarjolla. Eniten koulutusta koettiin olevan tarjolla 30 - 40-vuotiaiden keskuudessa. Heistä 67 % koki koulutustarjonnan olevan roolimutoksen yhteydessä onnistunut. Muiden ikäryhmien osalta vastaukset jakautuivat melko tasaisesti. Pankkialan kokemusta tarkasteltaessa huomattiin, että koulutusta koettiin olevan selkeästi enemmän tarjolla alle 5 vuotta pankkialalla toimineiden vastaajien mielestä. Heistä 60 % koki, että koulutusta oli tarjolla riittävästi. Sen sijaan yli 10 vuotta pankkialalla toimineiden vastaajien keskuudessa koulutusta koettiin olevan riittävästi tarjolla vain 25 % mielestä.

Kukaan vastaajista ei kokenut erityiseksi onnistumiseksi johdon hyvää tukea. Sen sijaan kaikki muut vastausvaihtoehdot saivat kannatusta, vaikkakin vastausmäärät saattoivat olla pieniä. Yhteyshenkilöiden kokemia onnistumisia roolimutoksen yhteydessä on kuvattu kuviossa 26.



Kuvio 26: Vastaajien kokemat onnistumiset roolimutoksen yhteydessä

Kysymyksessä 17 yhteyshenkilöiltä selvitettiin, mitä haasteita he kokivat roolissaan edelleen olevan. Vastaajien kokemaksi suurimmaksi haasteeksi yhteyshenkilön roolin hoidossa nousi asiakassalkun suuri koko ja sen hallinta. Jopa 67 % vastaajista koki asiakassalkun suuren koon olevan haaste, joka yhteyshenkilön roolissa edelleen oli. Erityisen haasteelliseksi asiakassalkun suuri koko koettiin alle 40-vuotiaiden keskuudessa. Alle 30-vuotiaista jokainen ja 30 - 40-vuotiaistakin 83 % koki asiakassalkun suuren koon ja sen hallinnan olevan itselle yksi suurimpia haasteita. 40 - 50-vuotiaista 45 % ja yli 50-vuotiaista 67 % koki asiakassalkun suuren koon haasteelliseksi. Kaiken kaikkiaan kyseinen haaste koettiin melko suureksi kaikkien ikäryhmien keskuudessa. Pankkialan kokemusta tarkasteltaessa asiakassalkun suuri koko koettiin huomattavasti haasteellisemmaksi alle 10 vuotta pankkialalla toimineiden keskuudessa. Heistä jopa 89 % koki asiakassalkun suuren koon olevan haaste, joka yhteyshenkilön roolissa edelleen oli.

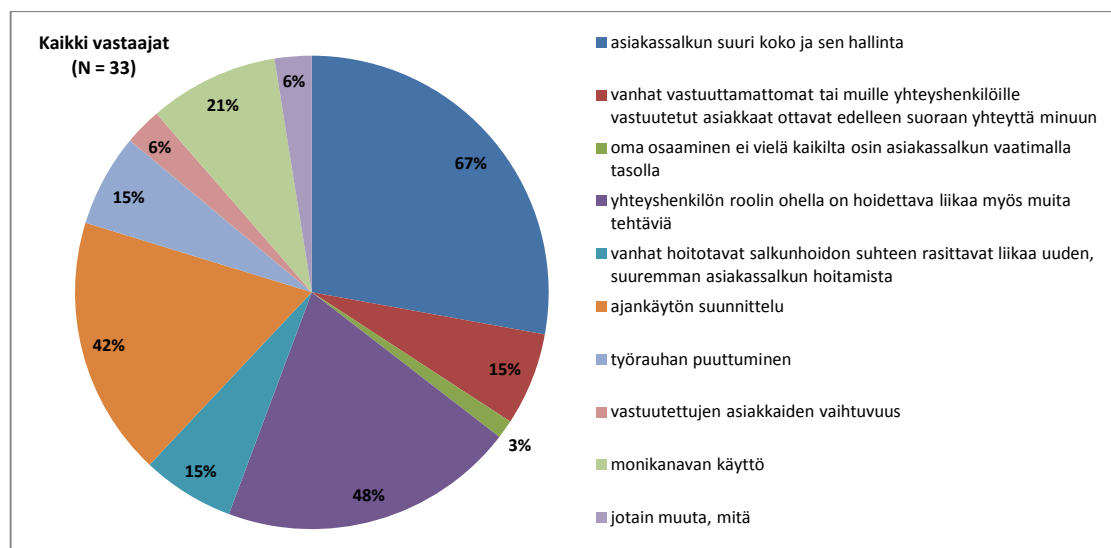
Toiseksi selkeäksi haasteeksi yhteyshenkilön roolissa nousi käytännöllinen ongelma. Vastaajista 48 % koki, että yhteyshenkilön roolin ohella oli hoidettava liikaa myös muita työtehtäviä. Heistä alle 30-vuotiaita oli 25 %, 30 - 40-vuotiaita 33 %, 40 - 50-vuotiaita 64 % ja yli 50-vuotiaita 50 %. Ikäjakauma painottui siis selkeästi yli 40-vuotiaisiin. Sama trendi oli huomattavissa myös pankkialan kokemusta tarkasteltaessa. Vastaajista, jotka kokivat joutuvansa hoitamaan yhteyshenkilön roolin ohella liikaa muita tehtäviä, 58 % oli työskennellyt pankkialalla yli 10 vuotta. Vastaajan omalla vahvuusalueella ei ollut vaikutusta siihen, kokiko vastaaja, että yhteyshenkilön roolin ohella oli hoidettava liikaa muita tehtäviä vai ei.

Kolmanneksi selkeäksi haasteeksi vastaajat kokivat ajankäytön hallinnan. Vastaajista 42 % koki, että yhteyshenkilön roolissa oli edelleen haasteena oman ajankäytön hallinta. Jokaisessa ikäluokassa vähintään joka kolmas koki ajankäytön hallinnan olevan itselleen haaste. Suu-

rimmaksi haasteeksi ajankäytön hallinta nousi kuitenkin alle 30-vuotiaiden keskuudessa, joista 75 % koki ajankäytön hallinnan olevan edelleen yksi suurimpia haasteita, joita yhteyshenkilön roolissa oli. Pankkialan kokemuksella ei ollut merkitystä siihen, miten haastavaksi ajankäytön hallinta koettiin.

Monikanavan käyttö nousi haasteeksi vastaajista 21 % keskuudessa. Monikanavan koettiin olevan haaste jokaisen ikäluokan keskuudessa, joskin eniten vastaajia löytyi yli 50-vuotiaista. Heistä 33 % koki monikanavan olevan haaste, joka yhteyshenkilön roolissa edelleen oli. Pankkialan kokemuksen suhteen vastaukset jakautuivat alle 5 vuotta ja yli 20 vuotta pankissa toimineisiin henkilöihin. Kaikista alle 5 vuotta pankissa työskennelleistä henkilöistä 40 % koki monikanavan käytön olevan haaste, kun yli 20 vuotta pankissa työskennelleiden keskuudessa vastaava luku oli 22 %.

Loput vastausvaihtoehdot keräsivät jokainen muutamia ääniä. Ainoastaan yksi vastaaja koki haasteeksi oman osaamistasonsa yhteyshenkilön roolin hoitoon nähden. Muina haasteina vastaajat kokivat muun muassa motivoitumisen soittoihin. Lisäksi vastaajat pohtivat, miten luoda suhde asiakkaisiin, jotka ovat neuvotelleet esimerkiksi asuntolainan eri toimihenkilön kanssa ja tulevat yhteyshenkilön vastuutetuiksi asiakkaita vasta myöhemmin. Haasteet, joita vastaajat kokevat yhteyshenkilön roolissa edelleen olevan, on koottu kuvioon 27.



Kuvio 27: Vastaajien kokemat haasteet yhteyshenkilön roolissa

Kysymyksessä 18 vastaajilta tiedusteltiin, mihin suuntaa he itse toivoisivat yhteyshenkilön roolinsa kehittyvän. Vastaukset olivat kaiken kaikkiaan moniulotteisia, mutta yhtäläisyyksiäkin löytyi. Yhdeksi toivotuksi kehityssuunnaksi vastaajien keskuudessa nousi asiakkaiden tunteminen paremmin. Suurimmalle osalle yhteyshenkilöistä asiakassalkku sisälsi paljon uusia asiak-

kaita. Suhteen luominen heihin koettiin olevan yksi tekijä, johon haluttiin tulevaisuudessa panostettavan. Luottamuksellisella asiakassuhteella koettiin olevan tärkeä merkitys asiakastytyväisyyteen, asiakassuhteen kehittymiseen sekä asiakaspysyvyyteen, jonka vuoksi useampikin yhteyshenkilö oli nostanut juuri kyseisen kehityssuunnan esille.

Muutamien vastaajien joukossa yhteyshenkilön roolin haluttiin kehittyvän yhä enemmän asiantuntijaroolin suuntaan. Toisaalta osa vastaajista koki myös, ettei heidän asiantuntijuutensa tule tällä hetkellä täysin hyödynnetyksi asiakassalkun suuren koon vuoksi. Asiakassalkun suuri koko nousikin suurimmaksi kehityskohteeksi. Moni vastaaja toivoi asiakassalkun pienenemistä, jolloin aikaa asiakassuhteiden hoidolle jäisi enemmän. Konttoritapaamisia asiakkaiden kanssa toivottiin niin ikään lisää ja tähän koettiin olevan mahdollisuus ainoastaan siten, että asiakassalkun koko olisi pienempi. Nykyisten isojen salkkujen kohdalla pääkanavana nähtiin puhelin ja verkkopalvelu, joissa myyntiä ei koettu saatavan tarpeeksi aikaan. Myös asiakaskartoitusten laadun koettiin olevan näissä kanavissa huonompi, jonka vuoksi kasvokkain tapahtuvia tapaamisia toivottiin lisää.

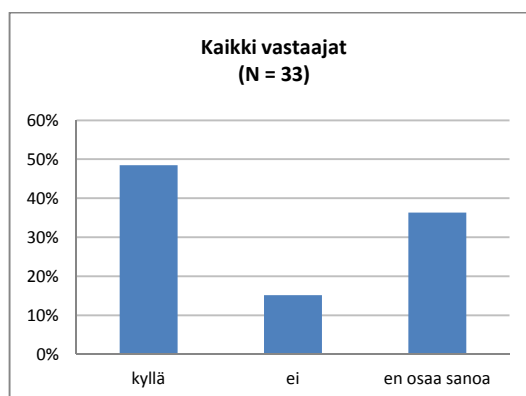
Tavoitteet nousivat esille myös monen vastaajan keskuudessa. Pääasiassa myyntitavoitteiden koettiin olevan liian isoja ja asiakkaiden kartoitusprosentinkin saavuttaminen koettiin hyvin haastavaksi. Osaa vastaajista ei kokenut mahdolliseksi, että myyntitavoitteet sekä kartoitusprosentti voivat olla niin isoja kuin ne tällä hetkellä ovat. Tavoitteiden koettiin olevan myös epätasa-arvoisia muihin rooleihin nähden. Tavoitteiden suhteen toivottiinkin enemmän asiakassalkun kehittymisen seuraamista euro- ja kappalemäärien sijaan.

Muutamien vastaajien keskuudessa vastaajat eivät nähneet suuria kehityskohteita tai he olivat kaiken kaikkiaan tyytyväisiä tämänhetkiseen rooliinsa. Monikanavan hyödyntäminen jatkossa yhä monipuolisemmin nähtiin monen vastaajan keskuudessa positiivisena asiana ja mahdollisuutena rasiin sijaan. Myös ajankäytön suunnittelun kehittäminen nähtiin monien vastaajien kohdalla henkilökohtaisena kehityskohteena sen sijaan, että ajankäytön hallinnan hankaluuteen olisi etsitty ulkoisia syitä. Ainoastaan yksi vastaaja koki olevansa tällä hetkellä täysin väärässä roolissa ja yksi vastaaja koki kaipaavansa hoidettavakseen myös muitakin kuin vastuutettuja asiakkaita. Oman osaamisen kehittäminen nousi esille muutamissa vastauksissa.

Kysymyksessä 19 vastaajilta kysyttiin, mikä yhteyshenkilön roolissa oli ollut hyvää. Kysymyksessä vastaajat saivat vapaamuotoisesti kertoa ajatuksiaan ja näkemyksiään. Avoimista vastauksista nousi selkeästi esille yhteyshenkilön työn itsenäisyys, oman ajankäytön suunnittelu, omat asiakkaat, asiakaspalaute sekä omat, rauhalliset työtilat. Ennen kaikkea työn itsenäisyys nousi esille lähes kolmanneksessa vastauksista.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi vastaajat kokivat yhteyshenkilön roolissa olevan hyvää työn haasteellisuuden ja monipuolisuuden. Yhteyshenkilöt saavat olla tekemissä monenlaisten asiakkaiden kanssa, jonka vuoksi myös heidän osaamisensa tulee koko ajan kehittyä. Osaamisen kehittyminen nähtiin positiivisena mahdollisuutena ja roolin etuna. Asiakkaiden arvostuksen näkyminen uuden asiakkuusstrategian mukaista roolijakoa kohtaan koettiin niin ikään kannustavaksi samoin kuin esimieheltä saadun tuen. Kaiken kaikkiaan avoimien vastausten linja oli hyvin yhtenäinen.

Kysymyksessä 20 yhteyshenkilöiltä kysyttiin, oliko uuden asiakkuusstrategian mukainen roolijako ollut heistä onnistunut ja tarpeellinen. Vastaajista 48% koki uuden asiakkuusstrategian mukaisen roolijaon olleen onnistunut ja tarpeellinen. Sen sijaan 36 % vastaajista ei osannut sanoa, oliko uuden asiakkuusstrategian mukainen roolijako ollut heistä tarpeellinen tai onnistunut. 15 % vastaajista koki, ettei nykyinen uudistettu roolijako ollut heistä onnistunut tai tarpeellinen. Vastaajien ajatukset uuden asiakkuusstrategian mukaisesti roolijaosta on koottu kuvioon 28.



Kuvio 28: Vastaajien kokemukset uuden asiakkuusstrategian mukaisen roolijaon onnistumisesta ja tarpeellisuudesta

Viimeisessä kysymyksessä vastaajat saivat vapaamuotoisesti kertoa, mitä muita ajatuksia heillä mahdollisesti yhteyshenkilön rooliin tai roolimutokseen liittyen heräsi. Vastauksia kertyi hyvin, joskin vastausten joukossa oli paljon asioita, jotka tulivat esille jo tutkimuksen aikaisemmissa osioissa. Yleiskuva vapaista vastauksista oli melko negatiivissävytteinen tai ainakin melko epäilevä. Ennen kaikkea vastauksissa nousi esille kysymys siitä, miten uusi asiakkuusstrategia tulee käytännössä toimimaan. Toisaalta vastausten joukosta oli löydettävissä myös positiivisia asioita, joihin vastaajat olivat yhteyshenkilön roolissa jo tähän mennessä törmänneet.

Myönteisenä asiana vastaajien keskuudessa koettiin ennen kaikkea yhteydenpito asiakkaisiin. Säännöllisen yhteydenpidon koettiin kasvattavan asiakassitoutuneisuutta ja - tyytyväisyyttä, jonka varaan pankin tulevaisuutta ja menestystä on hyvä rakentaa. Säännöllisellä asiakaskontaktoinnilla osoitetaan asiakkaita kohtaan aitoa kiinnostusta ja välittämistä. Yhteydenpidon koettiin olevan olennaista myös kilpailullisesta näkökulmasta, sillä mikäli me emme yhteyttä asiakkaisiin ota, joku muu tekee sen kuitenkin. Kaiken kaikkiaan yhteydenpidon koettiin kuitenkin kantavan hedelmää vasta pidemmällä tähtäimellä, jonka vuoksi yhteyshenkilöiltä vaaditaan pitkäjänteisyyttä ja järjestelmällisyyttä asiakasyhteydenpidossa.

Negatiivisina asioina vastaajat mainitsivat jo aikaisemmin esille tulleiden kehityskohteiden ja puutteiden lisäksi muun muassa liiallisten lupauksen tekemisen asiakkaille sekä työmäärän jakautumisen epätasaisesti. Vastaajat kokivat myös, ettei yhteyshenkilön roolin sisältö ole tarpeeksi selkeä kaikille organisaatiossa toimiville henkilöille. Yksittäisiä, yhteyshenkilöille kuulumattomiakin töitä työnnetään yhteyshenkilöille liikaa pelkästään yhteyshenkilönimikkeen vuoksi. Eräs vastaajista havainnollisti tilannetta kirjaamalla lauseen ”kun sinä nyt olet kyseisen asiakkaan yhteyshenkilö...”. Yhteyshenkilöt kokivat, että kyseiset työtehtävät työllistävät yhteyshenkilöitä tällä hetkellä aivan liikaa, jolloin jo muutenkin kortilla oleva aika kuluu selvittelyihin ja muihin tuottamattomiin töihin. Vastaajat kaipaavat myös lisää tiedonsiirtoa tapauksissa, jossa vastuutettu asiakas oli asioinut jonkun muun kuin yhteyshenkilön itsensä kanssa.

Tutkimustulokset antoivat laajan kuvan yhteyshenkilön roolin tämänhetkisestä tilanteesta sekä tulevista kehityskohteista. Avoimien kysymysten pohjalta saadut tiedot tukevat hyvin monivalintakysymyksissä saatua informaatiota. Tutkimustulosten tärkeimpiä havaintoja on koottu työn johtopäätöksiin ja yhteenvetoon. Myös tärkeimmät kehityskohteet löytyvät johtopäätöksistä.

5 Johtopäätökset ja yhteenveto

Opinnäytetyöni pohjautuu teoreettiseen viitekehykseen sekä omiin kokemuksiini yhteyshenkilön roolista. Uudesta asiakkuusstrategiasta on organisaatiotasolla tehty vasta muutamia kyselyitä ja haastatteluja eikä laajempia tutkimuksia toistaiseksi ole vielä saatavilla. Työstäni saatava informaatio onkin kohdeyritykselle erittäin tärkeää, jotta yhteyshenkilön roolia osataan jatkossa kehittää oikeaan suuntaan. Toisaalta tutkimukseni antaa organisaatiolle myös tukea jo päätettyjen korjausliikkeiden toteuttamiseen. Yhteyshenkilön roolin kehittämisen lisäksi tutkimustulokseni mahdollistavat kohdeyritystä poimimaan hyväksi todettuja käytäntöjä pysyväksi osaksi uutta asiakkuusstrategiaa.

Tutkimukseni vastaa monilta osin ennakoituihin tuloksiin. Erityisesti kehityskohteet ja ongelmallisiksi koetut käytänteet vastaavat pitkälti odotuksia ja tukevat hyvin organisaatiotasolla jo päätettyjä kehityshankkeita yhteyshenkilön rooliin liittyen. Tämä on tärkeää, jotta uudistukset saadaan toteutettua nopeasti ja oikealla tavalla. Yhteyshenkilön rooli on ollut olemassa vasta hieman yli vuoden, joten ajankohta ensimmäisten korjausliikkeiden toteuttamiselle on otollinen. Epäkohtiin puuttuminen jo alkuvaiheessa on tärkeää myös roolin myöhemmän kehittämisen kannalta. Organisaation tarttuminen ongelmallisiksi koettujen käytäntöjen kehittämiseen lisää myös yhteyshenkilöiden luottamusta siihen, että asioihin puututaan ja toivomuksia roolin kehittämisen suhteen kuunnellaan.

Yhteyshenkilön rooli edellyttää tekijöiltään kiinnostusta asiakassalkun hoitoon. Pitkästä asiakassalkun hoidon kokemuksesta on roolin hoidossa apua, mutta se ei ole välttämätöntä. Ikäjakautumisen painottuminen yli 40-vuotiaisiin kertoo kuitenkin yhteyshenkilön roolissa vaadittavasta monipuolisesta ja laaja-alaisesta osaamisesta, joka myös salkunhoidossa on eduksi. Niin ikään yrityksen yleisten toimintatapojen ja kulttuurin syvällisellä tuntemuksella voidaan katsoa olevan etua yhteyshenkilön roolin hoidossa. Toisaalta vastaajien ikäjakautumasta ei voi tehdä päätelmää, että yhteyshenkilön roolissa menestyisivät ainoastaan pankkialalla kauemmin työskennelleet toimihenkilöt. Nuoremmilta yhteyshenkilöiltä roolin hoitaminen edellyttää kenties enemmän eri osa-alueiden osaamisen syventämistä, mutta heidän kohdallaan esimerkiksi uusien järjestelmien tai käytänteiden omaksuminen voi olla pitkään alalla työskennelleitä helpompaa.

Yhteyshenkilöille on tärkeää, että he voivat vaikuttaa työhönsä itse. Työn itsenäisyys tuo yhteyshenkilöille vapauksia muun muassa työaikojen ja työskentelytapojen suunnitteluun. Onnistuakseen tässä yhteyshenkilöiltä edellytetään hyvää ajankäytön hallintaa, järjestelmällisyyttä, määrätietoisuutta sekä itsenäistä harkintakykyä. Itsenäisyys lisää myös vastuuta ennen kaikkea tavoitteiden saavuttamisen suhteen. Ilman suunnitelmallista salkunhoitoa tavoitteisiin pääseminen on epätodennäköistä eikä toisaalta asiakkaisiinkaan saada luotua suhdetta, jota yhteyshenkilön roolilla tavoitellaan. Pääsääntöisesti itsenäisyys ja vastuu omasta työstä nähdään yhteyshenkilöiden keskuudessa positiivisena asiana. Roolissa onnistuminen on yhteyshenkilöiden omissa käsissä, jolloin menestyminen on vain itsestä kiinni.

Tavoitteiden osalta yhteyshenkilöiden ajatukset eroavat toisistaan jonkin verran. Osa yhteyshenkilöistä kokee tavoitteet haasteellisiksi, mutta eivät mahdottomiksi. He arvostavat yhteyshenkilön roolissa oman työpanoksen merkitystä, jolloin tavoitteiden saavuttaminen on täysin omissa käsissä. Osa yhteyshenkilöistä kuitenkin näkee, että tämänhetkiset roolille asetetut tavoitteet ovat liian suuria eivätkä ne näin motivoi oikealla tavalla. Asiakassalkkujen suuri koko ja tavoiteltava kartoitusaste saattavat jopa lannistaa osaa yhteyshenkilöistä, jolloin työpanosta ei osata kohdistaa oikein. Toisaalta yhteyshenkilöt vertaavat tavoitteitaan

liiaksi myös muiden roolien tavoitteisiin. Tavoitteet koetaan epärealistiksi muiden roolien tavoitteisiin verrattuna. Osa yhteyshenkilöistä kokeekin, että myynnillisten tavoitteiden sijaan tulevaisuudessa tulisi yhä enenevässä määrin keskittyä mittamaan asiakassalkun kehitystä ja hoitoastetta.

Asiakassalkun koko nousee esille useissa eri yhteyksissä. Pääosin asiakassalkkujen koot nähdään yhteyshenkilöiden keskuudessa liian suurina, vaikka ne ovatkin alun perin kaavailtuja asiakassalkkuja pienemmät. Vastuutettujen asiakkaiden suuren määrän koetaan tällä hetkellä häiritsevän laadukkaan työn tekemistä oleellisesti. Yhteyshenkilöt kokevat, etteivät he pysty tällä hetkellä antamaan koko asiantuntijuutta asiakkaidensa käyttöön, vaan suurinta osaa asiakkuuksista hoidetaan vain pintaa raapaisemalla. Ongelmana nähdään ennen kaikkea se, että asiakassalkkuihin on vastuutettu liikaa sellaisia asiakkaita, joiden todellinen potentiaali ei ole kovin suuri. Yhteyshenkilöiden aikaa kuluu siis osin tuottamattomien asiakkaiden kontaktointiin, jolloin myös aikaa yrityksen kannalta merkittävimpienkin asiakkaiden hoitoon jää väistämättä vähemmän.

Ajankäytön hallinta nousee yhteyshenkilön roolissa keskeiseen asemaan. Ajankäyttö koetaan yhteyshenkilöiden keskuudessa sekä haasteeksi että mahdollisuudeksi. Lähtökohtaisesti ajankäytön hallinnan koetaan olevan omissa käsissä ja sen kehittämiseen halutaan panostaa. Hallitsemalla omaa ajankäyttöä, työskentely on tehokkaampaa ja sitä kautta myös tavoitteiden saavuttaminen on helpompaa. Ulkoisia syitä ajankäytön hallinnan haasteellisuudelle löydetään muun muassa asiakassalkkujen suuresta koosta, yhteyshenkilön roolin ohella hoidettavista muista tehtävistä sekä epäselvästä työnjaosta muiden roolien kesken. Ajankäytön hallinnassa onnistuakseen yhteyshenkilöille pitäisikin pystyä takaamaan työrauha ilman jatkuvia keskeytyksiä. Myös selkeät käytänteet eri työtehtävien hoidon suhteen ovat tärkeitä, jotta jokaisella yhteyshenkilöllä on samat mahdollisuudet keskittyä salkunhoitoon ja näin myös samat mahdollisuudet tavoitteiden saavuttamiseen.

Ajankäytön hallintaa hankaloittaa ennen kaikkea kokeneempien yhteyshenkilöiden kohdalla myös monet muut yhteyshenkilön roolin ohella hoidettavat tehtävät. Kokemuksen ja laajan osaamisen vuoksi kyselyitä tulee toisilta toimihenkilöiltä paljon, jolloin päivittäistä aikaa kuluu huomaamatta muiden opastamiseen ja auttamiseen. Konttoreissa olisikin tärkeää opastaa kaikkia eri tukipalveluiden ja palvelunumeroiden käytössä, jotteivät tietyt henkilöt kuormitu jatkuvilla kyselyillä. Pienetkin keskeytykset työssä vievät runsaasti aikaa, kun ajatukset tulee koota aina uudestaan ja uudestaan. Kuten jo aikaisemminkin mainitsin, yhteyshenkilöiden menestyminen roolissa on pitkälti itsestä kiinni. Mikäli aikaa työn tekemiselle ei kuitenkaan ole varattu riittävästi tai se kuluu muiden tehtävien hoitoon, ei tavoitteita pysty hyvästä suunnitelmasta huolimatta saavuttamaan.

Organisaation määrittämällä, keväällä 2012 toteutettavilla korjausliikkeillä tullaan vastaamaan ajankäytön hallinnan sekä tavoitteiden kannalta oleellisiin tekijöihin. Vastuutuskriteerien tarkistamisella sekä tarkemmalla tyypittelyllä vastuutettujen asiakkaiden määrää pyritään vähentämään, jolloin resurssit saadaan kohdistettua yhä tehokkaammin yrityksen kannalta merkittävimpien asiakkaiden hoitoon. Myös yhteyshenkilöiden työpäivää rytmittävien tehtävien tarkentamisella on tarkoitus lisätä yhteyshenkilön hallinnan tunnetta töiden aikataulutuksesta sekä priorisoinnista. Tehtävillä pyritään löytämään myös korkein myyntipotentiaali. Yhteyshenkilön roolin kirkastamisella puolestaan mahdollistetaan yhä selkeämpi työnjako muiden roolien kesken. Kaikilla näillä korjausliikkeillä taataan, että yhteyshenkilöt pystyvät kohdistamaan ajankäyttönsä juuri oman roolinsa mukaisten työtehtävien hoitoon ja näin saavuttamaan myös roolille asetetut tavoitteet paremmin.

Asiakassalkun hoitaminen on haastavaa ja tämän vuoksi on tärkeää, että asiakassalkku vastaa yhteyshenkilön omia vahvuusalueita ja osaamistaustaa mahdollisimman hyvin. Tässä on onnistuttu kohdeyrityksessä loistavasti, sillä jopa 94 % yhteyshenkilöistä koki, että oma asiakassalkku oli muodostettu omat vahvuusalueet huomioiden. Osaamisen vastatessa asiakassalkun vaatimaa osaamista, yhteyshenkilöt kokevat voivansa vastata asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Myös luottamuksen herättäminen asiakkaissa on helpompaa, kun yhteyshenkilö itse pystyy hoitamaan mahdollisimman paljon asiakkaidensa asioita loppuun. Hyvin muodostettu asiakassalkku lisää yhteyshenkilön itseluottamusta, joka näkyy myös asiakkaille. Toisaalta on hyvä muistaa, ettei yhteyshenkilön ole tarkoitus osata kaikkea, vaan hän voi hyödyntää työssään myös muita asiantuntijoita sekä osaajia tarpeen mukaan.

Hyvältä yhteyshenkilöltä vaadittavia ominaisuuksia on paljon. Yhteistä kaikille yhteyshenkilöille tulee kuitenkin olla halu kehittyä. Vain kehittymällä yhteyshenkilö pystyy syventämään osaamistaan ja täten vastaamaan asiakkaiden alati muuttuviin tarpeisiin yhä paremmin. Osaamisen suhteen on kuitenkin hyvä muistaa, ettei osaamisen syventäminen rajoitu pelkästään yksittäisten osaamisalueiden, kuten rahoitusosaamisen syventämiseen, vaan kehityskohteina voivat olla esimerkiksi monikanavan käyttö tai edellä mainittu ajankäytön hallinta. Tullevaisuudessa asiakkaita tullaan näkemään konttoreissa yhä vähenevässä määrin, jonka vuoksi opastuksen ja etämyynnin merkitys tulee korostumaan. Vastatakseen näihin tarpeisiin yhteyshenkilöiden tulee arvioida omaa osaamistaan kriittisesti ja tarttua ennakkoluulottomasti uusiin haasteisiin ja uusien menetelmien käyttöön.

Kehittyminen nähdään yhteyshenkilöiden keskuudessa positiivisena mahdollisuutena. Yhteyshenkilöillä tulee olla halua oppia uutta sekä syventää nykyistä osaamistaan jatkuvasti. Tämä vaatii yhteyshenkilöiltä oman työn kriittistä tarkastelua sekä rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin. Jokaisen yhteyshenkilön kohdalla kehityssuunnitelma on erilainen eikä valmista kaavaa osaamisen syventämiselle ole. Siinä missä toinen oppii asioita koulutustilaisuuksissa, toinen

tarvitsee toistoja ja konkreettista tekemistä. Joillekin uusien asioiden oppimiseen riittää aika, jota valitettavan usein on kuitenkin liian vähän tarjolla. Keskustelut oman esimiehen kanssa auttavat yhteyshenkilöitä kartoittamaan omia kehityskohteitaan ja samalla arvioimaan, miten kyseinen osaaminen olisi tarkoituksenmukaisinta hankkia. Esimiehen tuki on myös muilta osin tärkeää, jotta yhteyshenkilön roolissa voi menestyä ja kehittyä.

Tutkimukseni pohjalta kehitysalueita löytyy useita. Rahoituspainotteisten yhteyshenkilöiden keskuudessa suurimmaksi kehityskohteeksi nostettiin varallisuudenhoidon osaamisen syventäminen. Toisaalta varallisuudenhoitopainotteiset yhteyshenkilöt kaipaavat osaamisen syventämistä rahoitusosaamisen osalta. Myös ajankäytön hallinnan tehostaminen sekä monikanavan hyödyntäminen nousi esille monien yhteyshenkilöiden kehitystoiveissa. Koulutuksella voidaan vastata näistä useimpiin, mutta kehittyminen vaatii paljon myös itsenäistä työtä. Ennen kaikkea monikanavan suhteen yhteyshenkilö voi omatoimisesti harjoitella eri kanavien käyttöä. Oman kokemuksen pohjalta opastus on helpompaa ja toisaalta omakohtaiset kokemukset lisäävät myös luottamusta asiakkaassa. Ajankäytön hallinnan suhteen yhteyshenkilön tulee varmistaa, ettei hänelle yhteyshenkilön roolin ohella kuulu muita vastuutehtäviä, jotka voisivat häiritä asiakassalkun hoitamista.

Yhteyshenkilöiden uskollisuus, sitoutuneisuus ja tyytyväisyys kohdeyritystä kohtaan työnantajana on suuri. Organisaation toimintaan luotetaan, mikä näkyy väistämättä myös asiakkaille. Suurin osa yhteyshenkilöistä on työskennellyt kohdeyrityksessä joko koko pankkiuransa tai suurimman osan siitä. Tämä kertoo, että yhteyshenkilöt jakavat yrityksen arvot sekä toimintakulttuurin. Yhteyshenkilöiden tärkeimpänä tehtävänä on sitouttaa asiakkaat yritykseen, johon oma sitoutuminen antaa hyvät lähtökohdat. Pitkäjänteisyys asiakkuuksien hoidossa on välttämätöntä luottamuksen luomiseksi, jonka vuoksi yhteyshenkilön tulee olla organisaatioon sitoutumisen lisäksi sitoutunut myös itse rooliin.

Luottamussuhteen synnyttyä asiakkuuksien hoito on helpompaa ja myyntiä syntyy usein kuin huomaamatta. Tähän tärkeimpänä syynä voidaan nähdä asiakkaiden tunteminen, johon koko uudistuneella asiakkuusstrategiallakin pyritään. Mitä paremmin asiakkaat tunnetaan, sitä paremmin heille osataan tarjota heidän tarvitsemiaan tuotteita, palveluita ja kokonaisratkaisuja. Tämä puolestaan lisää asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta yrityksen asiakaspitoa. Kilpailullisesta näkökulmasta katsottuna asiakkaat eivät siirry muualle, kun heidän tarpeensa tulevat huomioituksi usein jo ennen itse tarpeen ilmaantumista omassa pankissa.

Tutkimustuloksista huomataan, ettei roolimutosta yhteyshenkilöiden keskuudessa ole koettu samalla tavalla. Syitä tähän on löydettävissä monia. Yhteyshenkilöiden erilainen pankkialan kokemus, osaamistausta sekä persoonalliset piirteet ovat kaikki osaltaan vaikuttaneet siihen, miten roolimutos kullekin yhteyshenkilölle on näyttäytynyt. Kaikkien edellä mainittujen syi-

den lisäksi suuri vaikutus on ollut myös yhteyshenkilön omalla asenteella. Mikäli roolia on alun perin haettu vasten tahtoa tai pakon edestä, ei asennoituminen roolimutokseen ole varmasti ollut paras mahdollinen. Toisaalta innostuksella ja positiivisuudella on voinut huomaamattaan antaa roolimutokselle mahdollisuuden kehittyä rauhassa, jolloin yksittäiset ongelmatilanteet tai epäkohdat eivät ole häirinneet liikaa. Tällöin yhteyshenkilö ei myöskään ole odottanut yhteyshenkilön roolilta valmista toimintamallia, vaan on pyrkinyt aktiivisesti luomaan sitä itse.

Vastauksista ilmenee, että yhteyshenkilön rooli on vastannut odotuksia sitä paremmin, mitä kauemmin kyseinen henkilö on pankkialalla toiminut ja mitä vanhempi hän on. Näiden henkilöiden kohdalla näkemykset yhteyshenkilön roolin sisällöstä ovat olleet realistisia, sillä rooli on vastannut odotuksia hyvin. Kaikkien kohdalla näkemykset roolimutoksen onnistumisesta eivät kuitenkaan olleet yhtä positiiviset. Roolista koettiin useiden yhteyshenkilöiden keskuudessa olleen hakuvaiheessa liian vähän tietoa saatavilla ja myös roolijaon muiden roolien kesken koettiin olleen epäselvä. Tiedonvälitykseen ja viestintäkanavien valintaan tuleekin tulevia muutoksia silmällä pitäen kiinnittää erityistä huomiota. Myös esimiestyöllä sekä kollegoiden tuella voidaan vaikuttaa siihen, minkälainen kuva muutoksesta välittyy ja miten kyseinen henkilö itsenäisesti osaa eri viestintäkanavia hyödyntää.

Yhteyshenkilön roolin hoitaminen laadukkaasti on kiinni ennen kaikkea yksilön omista valmiuksista, halusta sekä kiinnostuksesta hoitaa rooli menestyksekkäästi. Yksilön persoonalliset ominaisuudet määrittävät pitkälti kyseisen henkilön soveltuvuuden haastavaan rooliin, sillä itse osaamista voidaan aina syventää. Halu tarttua uusiin haasteisiin on välttämätöntä, sillä rooli tulee muuttumaan jatkuvasti asiakkaiden tarpeiden muuttuessa. Yhteyshenkilöiden keskuudessa suhtautuminen muutokseen on eri yksilöiden kesken vaihdellut ja toisilta uusiin haasteisiin tarttuminen on sujunut helpommin kuin toisilta. Yleisesti voisi kuitenkin sanoa, että muutos on sujunut hyvin niiltä henkilöiltä, jotka ovat suhtautuneet muutokseen avoimesti ja ottaneet roolissa menestymisen omiin käsiinsä. Epäkohtien etsiminen hidastaa muutosta eikä todellista kehittymistä tapahdu.

Uusi asiakkuusstrategia lukeutuu kohdeyrityksessä suurten muutosten joukkoon. Vastaavallaista yhtä laajaa ja radikaalia muutosta ei ole koettu yrityksessä pitkään aikaa. Muutokseen sopeutuminen onkin vaatinut kaikilta osapuolilta paljon. Yhteyshenkilöiden kohdalla muutokset ovat olleet suuria eikä muutosprosessin voida sanoa päättyvän vielä uusiin. Kehitystä tapahtuu kuitenkin koko ajan. Asiakkaat ovat antaneet yhteyshenkilön roolista jo tähän mennessä paljon hyvää palautetta ja myös yhteyshenkilöt kokevat roolinsa merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Näistä kaikista yksittäisistä indikaattoreista voidaan päätellä, että asiakkuusstrategian uudistaminen on ollut oikea päätös. Todellisia tuloksia saadaan kuitenkin odottaa vielä

muutamia vuosia, kunnes muutoksen tuomat uudistukset ovat vakiintuneet pysyväksi osaksi organisaation toimintaa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WS Bookwell.

Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2000. Asian ytimessä - Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Yliopistopaino.

Faulkner, D. & Johnson, G. 1992. The Challenge of Strategic Management. London: Kogan Page.

Glick, W. & Huber, G. 1993. Organizational Change and Redesign - Ideas and Insights for Improving Performance. New York: Oxford University Press.

Heiskanen, M. & Lehtikainen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Saarijärvi: Saarijärven Offset.

Lehto, S. 1990. Muutoksen johtaminen - strategioita ja pohdintoja. Hämeenlinna: Karisto.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus - Miten tarttua muutokseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell.

Ranta, R., Ruutu, S. & Tuominen, K. 2006. Oman muutoksen johtaminen. Turku: Oy Benchmarking.

Stenvall, J. & Virtanen, P. Muutosta johtamassa. 2007. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tainio, R. & Valpola, A. Johtajana muutoksissa - kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä. 1996. Porvoo: WSOY.

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. 1. painos. Jyväskylä: WS Bookwell.

Sähköiset lähteet

Helsingin Sanomat 2011. Pankkialalla laatu erottaa nyt hyvät akanoista. Viitattu 14.4.2012. <http://www.hs.fi/paakirjoitus/artikkeli/Pankkikilpailussa+laatu+erottaa+nyt+jyv%C3%A4t+akanoista/1135263687314>

Herakleitos. Filosofian sitaatit. Viitattu 29.5.2012. <http://www.kolumbus.fi/juha.seppanen/jssivut/sitaatit/filsit/filsit1.htm>

Herranen, J. Organisaatiokulttuuri ja muutosprosessi. Viitattu 5.5.2012. <http://www.aktantti.fi/pdf/OrganisaatiokulttuuriMuutos.pdf>

Koskinen, K. 2009. Muutoksen johtaminen - teorista pohjaa oikealle toiminnalle 2009. Viitattu 6.11.2011. http://www.priorite.fi/c/document_library/get_file?uuid=b6836418-b356-4544-a0f6-03c4b489f583&groupId=10128

Mahlamäki, T. & Uusitalo, O. 2009. Factors affecting key account manager performance. Tampereen Teknillinen Yliopisto. Tampere. Väitöstudium. Viitattu 21.5.2012. <http://www.duplication.net.au/ANZMAC09/papers/ANZMAC2009-465.pdf>

Questback. Digium Enterprise - Suomen markkinajohtaja. Viitattu 2.5.2012.
<http://www.questback.fi/digium-enterprise>

Taloussanomat 2010. Valvoja: Pankkikilpailu on jo vaarallista. Viitattu 14.4.2012.
<http://www.taloussanomat.fi/rahoitus/2010/04/07/valvoja-pankkikilpailu-on-jo-vaarallista/20104892/12>

Taloustutkimus Oy. Tiedonkeruuratkaisut ja monitilaajatutkimukset. Viitattu 3.5.2012.
http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/

Tharp, B. 2009. Four organizational culture types. Viitattu 6.5.2012. http://www.haworth-europe.com/en/content/download/30883/1230768/file/white-paper_Four-Organizational-Culture-Types.pdf

Työterveyslaitos 2012a. Monet muutokset. Viitattu 28.2.2012.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosihtaminen/monet_muutokset/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2012b. Miten muutoksia toteutetaan hallitusti. Viitattu 28.2.2012.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosihtaminen/miten_muutoksia_toteutetaan_hallitusti/sivut/default.aspx

Työturvallisuuskeskus 2011. Työyhteisö muutosmurroksessa. Viitattu 6.11.2011.
http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteiso_muutosmurroksessa/muutoksen_vaiheet_ja_prosessin_hallinta.html

Uusi Suomi 2010. Pankit himoitsevat kasvua - ja kilpailevat sinun rahoistasi. Viitattu 4.4.2012.
<http://www.uusisuomi.fi/raha/89356-pankit-himoavat-kasvua-ja-kilpailevat-sinun-rahoistasi>

Vepsäläinen, A. 2007. Naisjohtajaverkoston tapaaminen 10.1.2007. Muutoksen johtaminen. Viitattu 12.3.2012.
http://www.vm.fi/.../Naisjohtajaverkosto10012007_Anni_Vepsaelaen.ppt

Wikipedia. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 3.5.2012.
http://fi.wikipedia.org/wiki/Kvantitatiivinen_tutkimus

Julkaisemattomat lähteet

Hyvärinen, I. 2012. Sisäinen materiaali. Iltatilaisuus konserttitalolla 15.5.2012.

Rinne, P. 2012. Sisäinen materiaali. Iltatilaisuus konserttitalolla 15.5.2012.

Saario, O. 2012. Sisäinen materiaali. Iltatilaisuus konserttitalolla 15.5.2012.

Yritys X 2010. Sisäinen materiaali. Asiakkuusstrategia. Yhteyshenkilömalli - Yhdessä asiakkaan eduksia.

Yritys X 2011a. Sisäinen materiaali. Kohdeyrityksen asiakkuusstrategian kuvaus. PAL henkilöasiakkuudet 25.5.2011.

Yritys X 2011b. Sisäinen materiaali. Suosittelemme henkilöasiakkaiden yhteyshenkilöille ulkoista nimikettä.

Yritys X 2011c. Sisäinen materiaali. Yhteyshenkilön toimintamalli, henkilöasiakkaat. Oman työn johtaminen ja asiakassalkun hoitaminen. Päivitetty 3.1.2011.

Yritys X 2012a. Sisäinen materiaali. Asiakkuusstrategia. Asiakkuusstrategian jatkokehittäminen, kevät 2012.

Yritys X 2012b. Sisäinen materiaali. Asiakkuusstrategia. Henkilöasiakkaiden vastuutehtävät yhteyshenkilön salkunhoidon tukena. Päivitetty huhtikuussa 2012.

Yritys X 2012c. Sisäinen materiaali. Asiakkuusstrategia. Palvelukanavat osana asiakkuusstrategiaa.

Yritys X 2012d. Sisäinen materiaali. Asiakkuusstrategia. Uusi työnjako - kaikilla tärkeä rooli asiakkuuksien hoidossa.

Yritys X 2012e. Sisäinen materiaali. Kohdeyrityksen yhteinen asiakkuusstrategia. PAL henkilöasiakaskanavat 3.4.2012.

Yritys X 2012f. Sisäinen materiaali. Yhteyshenkilö vastuutettujen asiakkuuksien kehittäjänä. PAL Henkilöasiakaskanavat 12.1.2012.

Kuviot

Kuvio 1: Organisaatioon vaikuttava ulkoinen toimintaympäristö	13
Kuvio 2: Organisaatiokulttuurin eri ilmenemistasot	16
Kuvio 3: Luottamuspuolan kehä.....	19
Kuvio 4: Hallitun organisaatiomuutoksen vaiheet	21
Kuvio 5: Onnistuneen muutoksen edellytykset yksilön näkökulmasta	27
Kuvio 6: Muutoksen herättämiä kysymyksiä	32
Kuvio 7: Yksilön suhtautuminen muutokseen	33
Kuvio 8: Tunteiden vaihtelu muutosprosessin aikana.....	34
Kuvio 9: Pitkäkestoisen asiakkuuden peruselementit	47
Kuvio 10: Asiakkaan käytettävissä olevat palvelukanavat	51
Kuvio 11: Yhteyshenkilö ja muut osaaajat	52
Kuvio 12: Esimerkkejä yhteyshenkilön laajasta osaamisesta.....	53
Kuvio 13: Vastaajien sukupuolijakauma.....	56
Kuvio 14: Vastaajien ikäjakauma.....	56
Kuvio 15: Vastaajien kokemus pankkialalta	57
Kuvio 16: Vastaajien kokemus kohdeyrityksestä	57
Kuvio 17: Vastaajien kokemus yhteyshenkilön roolista	58
Kuvio 18: Vastaajien toimenkuva ennen yhteyshenkilön roolia.....	58
Kuvio 19: Vastaajien vahvuusalueet	59
Kuvio 20: Vastaajien asiakassalkkujen pääpainot osaamisalueittain	60
Kuvio 21: Vastaajien oman osaamisen vastaavuus asiakassalkun edellyttämään osaamiseen nähden	61
Kuvio 22: Vastaajien kokemat oman osaamisen kehitysalueet	63
Kuvio 23: Vastaajien syyt yhteyshenkilön roolin hakuun.....	65
Kuvio 24: Vastaajien kokemukset yhteyshenkilön roolin vastaamisesta omiin odotuksiin	68
Kuvio 25: Vastaajien mainitsemat kehityskohteet roolimutoksen yhteydessä.....	69
Kuvio 26: Vastaajien kokemat onnistumiset roolimutoksen yhteydessä	71
Kuvio 27: Vastaajien kokemat haasteet yhteyshenkilön roolissa	72
Kuvio 28: Vastaajien kokemukset uuden asiakkuusstrategian mukaisen rooliin onnistumisesta ja tarpeellisuudesta	74

Taulukot

Taulukko 1: Muutosprosessin vaiheiden epäonnistumisen lopputulos	23
Taulukko 2: Omien muutosvalmiuksien arviointi	29
Taulukko 3: Muutoksen istuvuus yksilön kannalta	30
Taulukko 4: Yksilön kokemat tunteet muutoksen eri vaiheissa	33
Taulukko 5: Aktivisti työyhteisössä	40
Taulukko 6: Seurailija työyhteisössä	41
Taulukko 7: Epäilijä työyhteisössä	42
Taulukko 8: Oppositio työyhteisössä	43
Taulukko 9: Opportunisti työyhteisössä	44

Liitteet

Hei Yhteyshenkilöt!

Teen parhaillani lopputyötä Laurea Ammattikorkeakoululle Yrityksen X toimeksiannosta. Aiheenani on tutkia, miten uuden asiakkuusstrategian mukainen roolimuuotos yhteyshenkilöksi on organisaatiossamme onnistunut ja mikä on muutoksen nykytila. Työni tavoitteena on löytää vastauksia siihen, missä asioissa roolimuuotoksen kohdalla on onnistuttu ja mihin asioihin tulee tulevia muutoksia silmällä pitäen kiinnittää huomiota. Lisäksi tarkoituksena on hahmottaa, onko muutos koettu kaikkien yhteyshenkilöiden kesken samalla tavalla ja mikäli ei, mitä syitä tähän on löydettävissä.

Tutkimus toteutetaan Yrityksen X kaikille yhteyshenkilöille. Kyselylomake sisältää yhteensä 21 kysymystä, joista suurin osa on monivalintakysymyksiä. Muutamassa avoimessa kysymyksessä vastaajilta odotetaan avoimia mielipiteitä ja ajatuksia. Kyselyn täyttämiseen kuluu aikaa noin 5-10 minuuttia ja siihen voi palata useampaan otteeseen. Vastausaikaa on 23.4.2012 asti.

Jokaisen yhteyshenkilön vastaukset ovat tutkimukseni luotettavuuden kannalta erityisen tärkeitä ja tämän vuoksi toivon teidän jokaisen vastaavan kyselyyn. Lisätietoja kyselyyn tai lopputyöhöni liittyen voi tiedustella Erika Hämäläiseltä. Suuri kiitos kaikille vastauksista jo etukäteen.

Terveisin,

Erika Hämäläinen
Yhteyshenkilö

KYSELYTUTKIMUS

Kyselytutkimus toteutettiin Digium-kyselyn avulla. Alle on listattu sähköisen kyselytutkimuksen kysymykset vastausvaihtoehtoineen. Ulkoasultaan kyselylomake poikkeaa toteutetusta kyselystä.

1. Sukupuoli
 - a. nainen
 - b. mies

2. Ikä
 - a. alle 30 vuotta
 - b. 30-40 vuotta
 - c. 40-50 vuotta
 - d. yli 50 vuotta

3. Kuinka kauan olet työskennellyt pankkialalla?
 - a. alle 5 vuotta
 - b. 5-10 vuotta
 - c. 10-20 vuotta
 - d. yli 20 vuotta

4. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisellä työnantajallasi?
 - a. alle 5 vuotta
 - b. 5-10 vuotta
 - c. 10-20 vuotta
 - d. yli 20 vuotta

5. Kuinka kauan olet työskennellyt yhteyshenkilön roolissa
 - a. alle 6kk
 - b. 6kk-12kk
 - c. yli 12kk

6. Mikä oli toimenkuvasi ennen yhteyshenkilön roolia?
 - a. palveluneuvottelija
 - b. rahoitusneuvottelija
 - c. sijoitusneuvottelija
 - d. asiantuntija
 - e. tulien rooliin toisesta pankista

- f. jokin muu, mikä: _____
7. Minkä seuraavista osa-alueista koet omaksi vahvuusalueeksesi?
- a. päivittäiset pankkipalvelut
 - b. rahoituksen
 - c. varallisuudenhoidon
 - d. jonkin muu, minkä: _____
8. Minkälaisista asiakkaista asiakassalkkusi pääasiassa koostuu?
- a. päivittäispainotteisista pankkipalveluiden asiakkaista
 - b. rahoituspainotteisista pankkipalveluiden asiakkaista
 - c. varallisuudenhoitopainotteisista pankkipalveluiden asiakkaista
 - d. yrityspainotteisista pankkipalveluiden asiakkaista
 - e. asiakassalkkuni koostuu tasapuolisesti seuraavien osa-alueiden asiakkaista; _____
9. Vastaako oma osaamisesi tällä hetkellä mielestäsi asiakassalkkusi edellyttämää osaamista?
- a. kyllä
 - b. osittain
 - c. ei
10. Mitä osaamista sinun tulee jatkossa kehittää, jotta asiakassalkkusi hoito sujuisi entistä paremmin? (valitse korkeintaan kolme vaihtoehtoa)
- a. päivittäisten pankkipalveluiden osaamista
 - b. rahoitusosaamista
 - c. varallisuudenhoidon osaamista
 - d. yritysten pankkipalveluiden osaamista
 - e. monikanavaosaamista
 - f. neuvottelutaitoja
 - g. ajankäytön hallintaa
 - h. jotain muuta, mitä: _____
11. Miksi hait yhteyshenkilön rooliin? (valitse korkeintaan kolme vaihtoehtoa)
- a. minulla oli pitkä kokemus salkunhoidosta
 - b. oman asiakassalkun hoito oli osoittautunut kivaksi ja antoisaksi
 - c. olin kiintynyt ”omiin” asiakkaisiini
 - d. en halunnut antaa itselle tuttuja asiakkaita muiden toimihenkilöiden hoidettavaksi
 - e. koin, että asiointi tuttujen asiakkaiden kanssa olisi helpompaa kuin uusien

- f. halusin uuden työnkuvani pysyvän mahdollisimman lähellä entistä
- g. halusin tarttua uusiin haasteisiin
- h. olin kiinnostunut asiakasyhteydenpidosta monikanavaisesti
- i. kyseinen tehtävä kiinnosti minua enemmän kuin muut roolit
- j. hain paikkaa muiden suosittamana
- k. jostain muusta syystä: _____

12. Minkälainen kuva sinulla oli yhteyshenkilön roolin sisällöstä hakiessasi tehtävää?

13. Onko yhteyshenkilön rooli vastannut odotuksiasi?

- a. kyllä
- b. osittain
- c. ei

14. Mikäli vastasit äskeiseen kysymykseen osittain tai ei, miltä osin rooli ei ole vastannut odotuksiasi?

15. Mitä olisit erityisesti kaivannut lisää roolim muutoksen yhteydessä? (valitse korkeintaan kolme vaihtoehtoa)

- a. johdon tukea
- b. esimiehen tukea
- c. työtovereiden tukea
- d. tarkempia yksityiskohtia rooliin kuuluvien tehtävien sisällöstä
- e. selkeämpää työnjakoa muiden roolien kesken
- f. selkeämpiä tavoitteita
- g. asiakassalkun nopeampaa muodostumista
- h. enemmän aikaa uuden roolin omaksumiselle
- i. viestintää
- j. koulutusta
- k. parempia ja asianmukaisempia työtiloja
- l. jotain muuta, mitä: _____

16. Missä erityisesti onnistuttiin roolim muutoksen yhteydessä?

- a. johdon tuki oli hyvää
- b. esimiehen tuki oli hyvää
- c. työtovereiden tuki oli hyvää
- d. yhteyshenkilön rooliin kuuluvien tehtävien sisältö oli selkeä
- e. työnjako muiden roolien kesken oli toimiva
- f. tavoitteet olivat selkeät

- g. asiakassalkku muodostettiin nopeasti
- h. aikaa uuteen rooliin sopeutumiselle oli varattu riittävästi
- i. viestintä oli hyvää
- j. koulutusta oli tarjolla riittävästi
- k. työtilat tukivat yhteyshenkilön rooliin kuuluvien tehtävien hoitoa hyvin
- l. jossain muussa, missä: _____

17. Mitä haasteita koet yhteyshenkilön roolissa edelleen olevan?

- a. asiakassalkun suuri koko ja sen hallinta
- b. vanhat vastuuttamattomat tai muille yhteyshenkilöille vastuutetut asiakkaat ottavat edelleen suoraan yhteyttä minuun
- c. oma osaaminen ei vielä kaikilta osin asiakassalkun vaatimalla tasolla
- d. yhteyshenkilön roolin ohella on hoidettava liikaa myös muita tehtäviä
- e. vanhat hoitotavat salkunhoidon suhteen rasittavat liikaa uuden, suuremman asiakassalkun hoitamista
- f. ajankäytön suunnittelu
- g. työrauhan puuttuminen
- h. vastuutettujen asiakkaiden vaihtuvuus
- i. monikanavan käyttö
- j. jotain muuta, mitä: _____

18. Mihin suuntaan itse toivoisit roolisi kehittyvän?

19. Mikä yhteyshenkilön roolissa on ollut hyvää?

20. Onko uuden asiakkuusstrategian mukainen roolijako ollut sinusta onnistunut ja tarpeellinen?

- a. kyllä
- b. ei
- c. en osaa sanoa

21. Mikäli vastasit äskeiseen kysymykseen ei, mistä syystä uuden asiakkuusstrategian mukainen roolijako ei mielestäsi ole ollut onnistunut tai tarpeellinen?

22. Mitä muita ajatuksia sinulla mahdollisesti herää yhteyshenkilön rooliin tai roolimuu-
tokseen liittyen?

KIITOS VASTAUKSISTA!

KÄSITTEITÄ

Asiakaskartoitus	Asioitaessa asiakkaan kanssa, asiakkaasta tehdään asiakastietoihin asiakaskartoitus. Asiakaskartoitukseen kirjataan asiakkaan elämäntilanteen kannalta keskeisimmät asiat, joita voidaan hyödyntää myöhemmissä asiakaskohtaamisissa sekä myyntipotentiaalin löytämisessä. Asiakaskartoitus päivitetään aina asiakkaan kanssa asioitaessa, oli asiointikanava mikä tahansa.
Asiakassalkku	Asiakassalkku muodostuu tietyin kriteerein vastuutetuista asiakkaista. Asiakassalkku voi olla jo rahoitus-, sijoitus- tai yritysrahoitus- tai näiden yhdistelmä. Asiakassalkun muodostumiseen vaikuttaa mm. asiakassalkun haltijan osaamistausta sekä toimipiste.
Asuntopalveluneuvottelija	Asuntopalveluneuvottelijan tehtävänä on hoitaa haastavia rahoitushankkeita. Asuntopalveluneuvottelijoilla on usein monien vuosien kokemus ja paljon yksityiskohtaista tietoa ennen kaikkea rahoituksen osa-alueelta.
Defenssi	Defenssi tarkoittaa puolustusmekanismia, joka voi herätä esimerkiksi muutoksen yhteydessä. Defenssi auttaa työyhteisöä ja yksilöitä säilyttämään toimintakykynsä ja selviytymään yllättävistä tilanteista paremmin.
Kartoitusaste	Kartoitusaste kertoo, kuinka monta prosenttia esimerkiksi konttorin vastuutetuista henkilöasiakkaista on kartoitettu viimeisen vuoden sisällä.
Monikanava	Monikanava tarkoittaa eri asiointikanavista, kuten konttoreista, verkosta, puhelimesta sekä muista sähköisistä viestimistä koostuvaa palveluverkostoa. Eri palvelukanavat on suunniteltu eri käyttötarpeita varten ja niitä tulee hyödyntää monipuolisesti.
Palveluneuvottelija	Palveluneuvottelijan tehtävänä on hoitaa monipuolisesti sekä päivittäisten pankkipalveluiden, rahoituksen että varallisuudenhoidon asiakkaita. Palveluneuvottelijoilla on yleensä laaja perusosaaminen kaikilta edellä mainituilta osaamisalueilta. Palveluneuvottelija-nimikettä käytetään henkilöasiakaspuolella.
Rahoitusneuvottelija	Rahoitusneuvottelijan tehtävänä on hoitaa pääasiassa rahoituspainotteisia asiakkaita. Rahoitusneuvottelija-nimikettä käytetään sekä henkilö- että yritysasiakaspuolella.
Sijoitusneuvottelija	Sijoitusneuvottelijan tehtävänä on hoitaa pääasiassa sijoituspainotteisia asiakkaita. Sijoitusneuvottelija-nimikettä käytetään sekä henkilö- että yritysasiakaspuolella.
Vastuutehtävä	Vastuutehtävä ohjaa yhteyshenkilöä vastuutettujen asiakkaiden kontaktoinnissa.
Vastuutettu asiakas	Kohdeyrityksen asiakaskannasta tunnistetaan ne asiakkaat, joihin halutaan aktiivisesti olla yhteydessä ja joiden asiakkuutta halutaan kehittää. Vastuutetuille asiakkaille nimetään yhteyshenkilö.

Vastuutus	Vastuutuksella tarkoitetaan, että yksittäisen asiakassuhteen kehittämisen vastuu annetaan tietylle määrätulle henkilölle, joka henkilöasiakaspuolella on yhteyshenkilö.
Vastuutuskriteerit	Vastuutuskriteerit ovat yleisesti sovittuja pelisääntöjä ja ohjeistuksia, joiden pohjalta asiakkaita voidaan asiakassalkkuihin vastuuttaa. Vastuutuskriteerejä päivitetään säännöllisesti.
Vinkitys	Vinkitys tarkoittaa asiakkaiden ohjaamista toisille henkilöille. Vinkitys on yhteyshenkilön roolissa onnistumisen kannalta välttämätöntä, sillä suuren asiakasmassan hoitaminen yksin ei käytettävissä olevan ajan puitteissa ole mahdollista. Vinkitystä voidaan tehdä myös yhteyshenkilöille.
Yhteyshenkilö	Yhteyshenkilö huolehtii asiakasyhteydenpidosta vastuutettuihin henkilöasiakkaisiin sekä vastaa vastuutettujen asiakkuuksien kehittämisestä. Yhteyshenkilö varmistaa, että vastuutettuihin asiakkaisiin pidetään yhteyttä säännöllisesti ja heillä on käytössään kuhunkin elämäntilanteeseen sopivat palvelut ja tuotteet.